MÔ HÌNH ĐỘT PHÁ CHO CÔNG VIỆC VÀ CUỘC SỐNG
DỰA TRÊN 5 NĂM NGHIÊN CỨU TỪ DỰ ÁN LÃNH ĐẠO CÂN BẰNG



JOANNA BARSH & SUSIE CRANSTON

CÁCH NGƯỜI PHỤ NỮ XUẤT CHÚNG LÃNH ĐẠO



TGM BOOKS



NXB PHỤ NỮ

DỊCH GIẢ:
UÔNG XUÂN VY - VI THẢO NGUYÊN

Cách người phụ nữ xuất chúng lãnh đạo

Joanna Barsh & Susie Cranston

Table of Contents

MỤC LỤC

"Tất cả những gì tôi biết trong thực tế, tôi học được từ sách."

Abraham Lincoln

tổng thống vĩ đại của lịch sử nước Mỹ

"Bạn không thể nào đọc một quyển sách
mà không học được một điều gì đó hữu ích."

Khổng Tử

nhà tư tưởng vĩ đại

"Nếu sách không phải là người bạn giá trị,
thì tôi biết tìm bạn ở đâu bây giờ?"

Mark Twain

nhà văn nổi tiếng thế giới

"Tôi không tin vào những phép thuật mà tôi sáng tác.
Nhưng tôi thật sự tin rằng phép mầu có thể xuất hiện
khi bạn đọc một quyển sách hay."

J.K. Rowling

nữ tác giả tỉ phú của bộ sách Harry Potter

"Trong sách chứa đựng nhiều kho báu hơn cả Đảo Châu Báu.
Tuyệt vời hơn cả là bạn có thể tận hưởng sự giàu có này mỗi ngày."

Walt Disney

biểu tượng của sự sáng tạo

"Để đạt được sự sáng tạo thì phải học hỏi, trải nghiệm
và theo tôi, học từ việc đọc sách luôn đem lại hiệu quả cao."

Trương Gia Bình

chủ tịch hội đồng quản trị FPT

"Bạn có thể học từ sách cũng như học từ trường đời,
nhưng tôi chắc chắn rằng cái giá phải trả cho việc học từ sách
thấp hơn cái giá phải trả cho việc học từ trường đời rất nhiều."

Trần Đăng Khoa

diễn giả, dịch giả, doanh nhân



MANG CHẤT LƯỢNG VÀO KIẾN THỨC

"Để có văn hóa ẩm thực, không chỉ cần người sành ăn, mà còn cần đầu bếp giỏi. Để có văn hóa đọc, không chỉ cần người yêu sách, mà còn cần những quyển sách chất lượng."

- Dịch giả Uông Xuân Vy

TGM Books được thành lập vào tháng 9 năm 2007 bởi ba thành viên: chuyên gia đào tạo - dịch giả **Trần Đăng Khoa**, dịch giả **Uông Xuân Vy**, chuyên gia đào tạo **Trần Đăng Triều**.

Từ những ngày đầu thành lập, khát vọng của chúng tôi là xuất bản ra những quyển sách có giá trị, được đầu tư công phu cả về nội dung lẫn hình thức, nhằm mang lại cho độc giả không chỉ kiến thức mà còn là một trải nghiệm mỗi khi cầm từng quyển sách

của TGM Books trên tay.

Với phương châm không xuất bản ồ ạt mà **chỉ xuất bản những quyển sách chất lượng cao từ nội dung đến hình thức**, các ấn phẩm của TGM Books được trải qua nhiều công đoạn từ chọn lọc nội dung kỹ lưỡng đến dịch thuật chính xác, rồi biên tập lại với ngôn từ trong sáng, dễ đọc, dễ hiểu, gần gũi với văn hóa Việt Nam. Không chỉ dịch sách, chúng tôi còn mong muốn góp phần nhỏ nhoi làm giàu đẹp thêm ngôn ngữ tiếng Việt thông qua những quyển sách của mình.

Chính vì thế, các ấn phẩm của TGM Books đã và đang mang lại những giá trị to lớn cho nhiều tầng lớp xã hội khác nhau bao gồm: sinh viên học sinh, các bậc phụ huynh, công nhân viên chức, các nhà quản lý, các nhà lãnh đạo, doanh nhân... trở thành những đầu sách mang tính hiện tượng, bán chạy nhất tại Việt Nam hiện nay, và được yêu quý bởi hàng triệu độc giả trong và ngoài nước.

TGM Books có được những thành quả này là nhờ sự quan tâm và ủng hộ của những độc giả tâm huyết như bạn. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn bạn vì tình cảm tốt đẹp đó. www.TGMBooks.

KHÁM PHÁ VƯỢT TRỘI VỀ NHỮNG THÀNH TỐ THÚC ĐẨY VÀ DUY TRÌ THÀNH CÔNG CỦA NHỮNG PHỤ NỮ LÃNH ĐẠO TÀI BA

Với nền tảng là cuộc nghiên cứu dày công trong vòng 5 năm, *Cách Người Phụ Nữ Xuất Chúng Lãnh Đạo* đưa ra những ý tưởng và góc nhìn về thành công hoàn toàn khác với những quyển sách khác. Những thành tố mới mẻ xoay quanh vai trò lãnh đạo làm bật lên những vấn đề nhạy cảm như: liệu những đặc tính lãnh đạo nữ tính (cho cả nữ giới và nam giới) có thích ứng tốt hơn trong thế giới ngày càng phức tạp, cạnh tranh khốc liệt và thay đổi chóng mặt ngày nay không.

Các tác giả Joanna Barsh và Susie Cranston, cũng là cố vấn của McKinsey & Company, đã thiết lập được mối liên kết giữa niềm vui, hạnh phúc và kết quả ưu việt thông qua mô hình Lãnh Đạo Cân Bằng mang tính đột phá. Những câu chuyện cá nhân “người thật việc thật” và sự hiểu biết sâu sắc được thể hiện trong quyển sách như bày ra trước mắt bạn một phép mầu khi năm thành tố của Lãnh Đạo Cân Bằng – ý nghĩa, định hướng, kết nối, thực hiện và tạo năng lượng – được kết hợp lại với nhau. Bạn sẽ được biết làm thế nào mà:

- Alondra de la Parra phát triển thế mạnh và đam mê để sống một cuộc đời ý nghĩa và tạo dấu ấn mạnh mẽ trong sự nghiệp nhạc trưởng – nghề đàn ông thường chiếm ưu thế.

- Andrea Jung, CEO của Avon, tránh rơi vào vòng xoáy suy thoái của công ty bằng cách “tự sa thải”

mình vào thứ sáu và trở lại trong vai trò CEO mới làm xoay chuyển tình thế vào thứ hai.

- Những nhà tài trợ của Ruth Porat tại Morgan Stanley đã giúp cô không những phát triển mà còn bền bỉ đối đầu với những thời điểm khó khăn trong cuộc sống cá nhân và sự nghiệp.

- Eileen Naughton hồi phục sau khi vuột mất công việc mơ ước, bước chân vào Google và mở ra một cơ hội lãnh đạo mới.

- Julie Coates của Woolworth tại Úc tràn đầy năng lượng để thành công trong sự nghiệp mà không bỏ bê vai trò làm vợ, làm mẹ.

Cách Người Phụ Nữ Xuất Chúng Lãnh Đạo vừa tràn

đầy xúc cảm vừa chứa đựng nhiều thông tin hữu ích. Dù là nam hay nữ, bạn cũng tìm thấy chính mình trong những trang sách để rồi sẵn sàng trỗi dậy với những kế hoạch thực tiễn nhằm tạo bước đột phá trong công việc và cuộc sống.

VỀ CÁC TÁC GIẢ

JOANNA BARSH gia nhập McKinsey & Company vào năm 1981 như một cộng sự dày dạn kinh nghiệm. Song song với công việc tư vấn, bà là người đi đầu trong Dự án Lãnh Đạo Cân Bằng và tạo ra hơn 125 băng ghi hình các cuộc phỏng vấn đầy đủ chi tiết với những phụ nữ lãnh đạo trên toàn thế giới. Joanna tâm huyết về rất nhiều thứ, nhưng việc đẩy mạnh tốc độ phát triển phụ nữ lãnh đạo là điều mà bà ưu tiên dồn công sức nhiều nhất. Bà còn là Ủy viên Hội đồng Phụ nữ tại thành phố New York.

SUSIE CRANSTON là cố vấn doanh nghiệp tại văn phòng McKinsey & Company đặt tại San Francisco. Là thành viên của Dự án Lãnh Đạo Cân Bằng tại McKinsey, Susie dẫn dắt một nhóm nghiên cứu về mô hình lãnh đạo này. Bà có bằng cử nhân và thạc sĩ kinh doanh của Đại học Standford.

Để tìm hiểu thêm thông tin, vui lòng truy cập trang web *McKinsey.com/howremarkablewomenlead*

Viết lời đề tặng luôn là một thử thách; nhưng cuối cùng, khi khám phá ra vai trò cốt lõi của tình yêu thương trong nghệ thuật lãnh đạo và cho mỗi chúng ta, mọi thứ trở nên dễ dàng hơn.

Vì vậy, David, Russell và Anne, quyển sách này dành tặng cả nhà.

Chúng ta là những con người may mắn.

MỞ ĐẦU:

HÀNH TRÌNH ĐI ĐẾN TÂM ĐIỂM

Đi tìm điều kỳ diệu

Khi tôi bước sang tuổi 50, một vấn đề đã xảy ra. Cảm giác trống rỗng. Hoàn toàn trống rỗng. Không hề có cảm giác mình đang tiến đến một cột mốc đáng nhớ nào cả. Không sợ cũng chẳng vui. Và cảm giác của hư vô đó thật sự khiến tôi khó chịu. Tôi tự trấn an, "Mình chỉ đang gặp khủng hoảng tuổi trung niên thôi, hãy đi mua vài đôi giày xinh xắn hay gì đó đi."

Nhiều tuần trôi qua nhưng cảm giác ấy vẫn không buông tha tôi. Một buổi sớm đi dạo qua Công Viên Trung Tâm, tôi đã chia sẻ cảm giác bất ổn với chồng, David. Phải chăng tôi đã đạt đến đỉnh cao sự

nghiệp, và nếu thế thì tất cả là thế này sao? Những phụ nữ khác hẳn đã tiến những bước xa hơn, làm được nhiều việc hơn, hạnh phúc hơn. Họ cao hơn, xinh đẹp hơn, thành đạt hơn, công danh rạng rỡ hơn – về tất cả mọi mặt, họ đều vượt trội hơn tôi.

Phải có điều gì đó họ biết mà tôi chưa bao giờ được học. Tôi mong được gặp họ, và tôi muốn biết điều họ biết – không chỉ cho tôi, mà còn cho tất cả những phụ nữ đang băn khoăn về điều gì đã làm cho những phụ nữ khác cực kỳ thành công một cách kỳ diệu trong vai trò lãnh đạo. Tôi tin rằng phương pháp rèn luyện kỹ năng của họ không hề đơn giản, bởi nếu thế chắc tôi đã khám phá ra từ lâu rồi.

Tôi tự nhủ chắc phải có một điều gì đó hơn thế, như thể phép mầu. Nếu có thể chạm được vào nó thì có lẽ tôi cũng sẽ giống họ: tiến xa hơn, có sức ảnh hưởng lớn hơn và cảm thấy mãn nguyện. Điều thật sự làm tôi hứng khởi là ý nghĩ nếu thâu tóm được phép mầu này, tôi có thể truyền nó cho những thế hệ phụ nữ tiếp theo, những người đang đi trên con đường

lãnh đạo – biết đâu có cả mấy đứa con gái của tôi nữa. Hãy tưởng tượng điều họ có thể làm được nếu không phải chờ suốt 30 năm để tự mình tìm ra phép mầu đó. Hãy hình dung bao nhiêu phụ nữ sẽ vươn lên dẫn đầu nhờ những bí quyết này!

Bạn có thể thấy rằng ý tưởng này thúc đẩy tôi và âm thầm ám ảnh tôi. Trong những năm kể từ sau lần đi dạo đó với David, tôi dần nhận ra đây là nỗi đam mê đã ngủ yên trong tôi, chờ đợi – một hạt giống chỉ chờ điều kiện phù hợp để nảy mầm.

Xét một chừng mực nào đó, cuộc sống ở tuổi 50 của tôi khá tốt. Chúng tôi có hai cô con gái giỏi giang, khỏe mạnh, học tốt – không thể tuyệt vời hơn nữa. Hôn nhân của tôi bền vững dẫu cho (hay bởi nhờ?) những năm tháng thăng trầm. Chúng tôi có một căn hộ thoáng mát, ngập tràn ánh sáng và màu sắc cùng quang cảnh tươi đẹp. Mỗi ngày chúng tôi vào Công viên Trung tâm để đưa con đến trường. Giữa một thành phố đông đúc với những tòa nhà và tiếng ồn thì cuộc sống như thế này là quá ổn. Vào những ngày cuối

tuần, chúng tôi đến ở trong một nông trại với những cánh đồng đuổi gió, những cây cổ thụ, những loài hoa quả dại mọc khắp nơi. Chúng tôi có 50 con bò, 30 con gà, 10 con cừu, 3 con khỉ, và 1 con lợn. Thật không khác thiên đường là mấy.

Tôi có tất cả những thứ ấy và cả một sự nghiệp như ý. Dù phải thường xuyên lo nghĩ nhưng tôi vẫn là một đối tác thâm niên của McKinsey & Company, được làm những việc tôi thích, được giúp đỡ các khách hàng trong danh sách Fortune 500 chuyển đổi và phát triển. Có lúc tôi yêu điên cuồng công việc của mình. Có lúc tôi mơ đến việc nghỉ hưu. Nhưng nhìn chung – dù tôi cứ hay lo lắng – thì như doanh nghiệp yêu quý của tôi từng nhận xét, tôi là một cộng sự uy tín. Tôi đã và đang đóng góp nhiều cho công ty, luôn hết mình và đi làm vui vẻ mỗi ngày. Vậy chuyện gì bất ổn đang xảy ra với tôi?

Tôi nghĩ mông lung lắm, cuối cùng tôi kết luận một điều: tôi thấy mình vô hình. Tôi đang đi qua cuộc đời như một người ngoài cuộc và tôi có cảm giác đó từ

rất rất lâu rồi. Vì thế chẳng có gì ngạc nhiên khi tuổi 50 của tôi lặng lẽ kéo đến.

Trước đây tôi không như thế. Khi còn trẻ, vừa rời ghế nhà trường với hai tấm bằng chuyên ngành khoa học xã hội nhân văn, tôi quay lại New York với tinh thần độc lập, sẵn sàng tiếp nhận mọi thử thách. Sơ yếu lý lịch của tôi khi ấy bao gồm một chân phục vụ bàn, người dẫn chỗ trong rạp chiếu phim, trợ lý hành chính và chạy "việc vặt" trong hãng sản xuất phim. Tôi nhận một công việc bán lẻ – thật ra là quản lý tập sự – và đưa đầu vào chỗ hỗn loạn. Mỗi ngày các sếp gọi tôi lên văn phòng mắng mỏ về hàng ngàn sai sót – có cái đúng có cái không - và thật tình cho đến giờ tôi vẫn không hiểu tại sao. (Thật là một bài học to lớn cho tôi: Nếu ai đó không muốn bạn thành công, họ có vô vàn cách cho bạn biết điều đó, và điều này dần dần xóa đi lòng tự trọng trong bạn). Thế là tôi trở thành một phụ nữ trẻ hay bị chảy máu cam bất chợt, luôn phập phồng lo sợ sẽ tiếp tục phạm lỗi và quá sợ hãi đến mức không dám bỏ việc. Cuối cùng tôi nộp đơn vào một trường kinh tế, như một cách thoát khỏi

hoàn cảnh hơn là tìm cho mình một hướng phát triển. Một khởi đầu chẳng hề tốt đẹp.

Ở trường Kinh Doanh Harvard, tôi học tốt và nhận ra sức hấp dẫn của nghề chuyên giải quyết khó khăn cho doanh nghiệp, đến mức tôi quyết định quay trở lại New York tìm công việc liên quan đến lĩnh vực này. Tôi nhanh chóng trở thành một phụ nữ trẻ đi công tác nhiều nơi, làm việc cực kỳ chăm chỉ bởi tôi vẫn luôn lo sợ các sếp sẽ moi móc hàng ngàn lỗi lầm nơi tôi hoặc gọi tôi lên và tuyên bố rằng sai lầm lớn nhất là đã tuyển dụng tôi.

Thậm chí ở tuổi 50, tôi vẫn lo lắng về cuộc gọi đó. Thật khôi hài, dù bạn đã giảm cân rất nhiều thì cũng phải mất nhiều năm để bạn làm quen với hình ảnh mới. Tương tự, sau hơn 20 năm đóng góp giá trị và được ghi nhận, sự nhận thức về giá trị bản thân tôi cũng chỉ mới thay đổi không đáng kể.

Vì vậy, suốt mùa xuân của năm thứ 51 trong cuộc đời mình, tôi thấp thỏm làm việc, vừa lo sợ một cuộc

gọi vừa hy vọng một phép mầu xảy ra biến tôi thành một nhà lãnh đạo cấp cao mà tôi hằng ao ước. Người đó là ai? Cô ấy điềm đạm và mạnh mẽ như một tảng đá, nổi tiếng không kém gì Elvis và thông thái như một nhà hiền triết: một lãnh đạo cấp cao có niềm tin tuyệt đối vào chính mình, đứng vững trên nền tảng của sự thành đạt, có nhiều mối quan hệ thế lực và một cuộc sống như ý. Trên hết, tôi muốn được là lãnh đạo, người soi mình trong gương và biết rằng cô ấy đã giúp tạo ra sự khác biệt cho thế giới. Cô ấy ở đâu? Liệu cô ấy có đang ẩn mình đâu đó trong tôi hay chẳng bao giờ tôi có thể tìm ra? Đó là điều tôi muốn tìm hiểu.

Điều tôi biết – và đã nói với chồng mình trong buổi sáng đi dạo hôm ấy – rằng chờ đợi dù chỉ một năm nữa thôi cũng là một quyết định sai lầm. Tôi phải đi tìm điều đã thúc đẩy và giúp một số ít phụ nữ duy trì ở vị trí dẫn đầu. Tôi muốn ghi lại bài bản điều gì đã giúp họ thành công trong công việc – và cả trong cuộc sống. Tôi sẽ lưu lại những đoạn hội thoại với các nữ lãnh đạo. Tôi muốn giữ lấy hạnh phúc của họ. Tôi

không thể chờ đợi thêm nữa, tôi phải bắt đầu ngay.

Khi David và tôi vừa đi vừa trò chuyện, anh tiếp thu và triển khai ý định mong muốn ghi lại mọi thứ của tôi. Đó là điểm tôi yêu anh – anh dám phát huy trí tưởng tượng và không gì có thể giới hạn được anh. Anh khuyến khích tôi thổi bùng tham vọng của mình. Sự thúc đẩy của anh mạnh đến nỗi làm tôi không thoải mái. Anh nói, “Em đang nghĩ đến chuyện ghi chép thông tin à? Tốt lắm! Hãy biến nó thành bộ tài liệu đầy đủ nhất về chân dung các nữ lãnh đạo trên thế giới – một điều mà Steven Spielberg sẽ rất tự hào!” Một cảm giác lẫn lộn, vừa hào hứng vừa căng thẳng trỗi dậy trong tôi. Anh tiếp tục, “Hãy ghi hình các buổi trò chuyện của em, với sự hỗ trợ của một đội ngũ tuyệt đỉnh. Và đặt cho nó một cái tên thật kêu. Một cái tên nghe tới ai cũng thích.” Giờ tôi đã hoàn toàn bước ra khỏi vùng an toàn của mình. Anh tiếp tục, “Hãy gọi nó là Dự Án Lãnh Đạo! Em còn đợi gì nữa? Hôm nay em sẽ gọi điện xếp cuộc hẹn với người nào?” Các chuyên gia tâm lý có một từ diễn tả nơi tôi đang đâm đầu vào – “Miền Hoảng Loạn”.

Hoảng loạn hay không, thì tôi cũng đã làm y như thế.

Tôi đã thực hiện cuộc hành trình này đến nay đã hơn 5 năm. Quá trình khám phá đưa tôi đi xa hơn những gì mình mong đợi. Dự Án Lãnh Đạo đã thay đổi cuộc đời tôi thông qua một mô hình lãnh đạo mới, cũng chính là chủ đề của quyển sách này. Nó đã phát triển thành một phong trào rộng khắp trong công ty chúng tôi, gồm cả những phụ nữ và nam giới trên toàn thế giới, những người đang từng bước trưởng thành ngay trong quá trình họ cống hiến.

Nhìn lại, phải nói ngay từ đầu tôi đã gặp may. Gần như ngay lập tức, tôi biết các cuộc phỏng vấn của mình đã chạm đến một khía cạnh vô cùng mạnh mẽ. Những người phụ nữ tôi gặp kể lại những câu chuyện hấp dẫn, mê hoặc lòng người và giàu năng lượng. Họ mở lòng chào đón tôi và để cho ký ức của tình yêu thương, thành công và niềm vui tuôn trào – cả những lần lầm đường lạc lối, những sai lầm to lớn và những thất bại ê chề. Họ nói về con cái, các vấn đề về sức

khỏe và những ước mơ trong tương lai. Họ cười và tiết lộ những bí mật. Vài người rơi nước mắt. Họ không giữ lại gì cả. Họ mang đến cho chúng tôi tài sản quý hiếm nhất: thời gian và sức lực, và họ đóng góp những kinh nghiệm xương máu của mình.

Có một sợi chỉ đỏ xuyên suốt trong những cuộc trò chuyện, nối kết những phụ nữ này lại với nhau, nối kết với công việc của họ, và cả với tôi nữa. Mỗi cuộc nói chuyện là một món quà – một chút lạc quan, một chút năng lượng, một câu chuyện ý nghĩa, một cử chỉ nhân ái. Tôi nhận ra bóng dáng mình phảng phất trong những câu chuyện. Tôi mở những món quà này mà lòng tràn ngập sự biết ơn.

Tâm huyết dành cho Dự Án Lãnh Đạo đã mang đến cảm giác thỏa mãn mà tôi hiếm khi tìm thấy tại sở làm. Đừng hiểu sai ý tôi. Tôi thật sự yêu thích công việc cố vấn – đặc biệt là khi giúp đỡ khách hàng thực hiện điều gì đó, xây dựng nhóm hoặc đưa ra hướng hành động cụ thể để giải quyết vấn đề và gặt hái kết quả. Và tôi thật sự yêu quý khoảnh khắc đại ngộ, tia

sáng thấu hiểu hay bước tiến tác động. Nhưng cho đến lúc này, niềm vui trong công việc của tôi chẳng có gì gọi là bất biến.

Khi niềm đam mê được giải phóng, tôi thấy vui mỗi ngày, và tôi cảm thấy những điều mình hướng tới trở nên rõ ràng hơn. Đó là một cảm giác mới lạ, sự thăng hoa tự nhiên cho tôi sự tự tin và lòng dũng cảm để tiến một bước dài về phía trước. Tôi dường như không còn sợ hãi. Đã đến lúc phải nói ra và bước tới.

Không quay lại

Năm 2007 tôi đã vượt giới hạn – theo nghĩa tích cực. Tôi bắt đầu mạo hiểm một chút trong nghề nghiệp để theo đuổi đam mê Dự Án Lãnh Đạo. Tôi thay đổi những thói quen thường nhật trước đây, dành hết thời gian để đầu tư ngày càng nhiều cho dự án. Tôi không còn quay lại được nữa.

Hơn thế, chúng tôi đã nâng tầm Dự Án Lãnh Đạo từ một việc làm âm thầm vì tình yêu thương lên thành nỗ lực phát triển nghề nghiệp nghiêm túc. Như

rất nhiều tổ chức khác, các đối tác của chúng tôi đã làm việc hết mình để củng cố vị thế của phụ nữ trong công tác lãnh đạo cấp cao. Tôi tin câu chuyện của các nữ lãnh đạo này chứa đựng điều đang bị bỏ sót: tập hợp những niềm tin phổ biến, những phương pháp thành công và định hướng giúp công ty cũng như khách hàng của chúng tôi tăng tốc đưa phụ nữ lên vị trí dẫn đầu.

Một số lượng đáng kể các nam thanh nữ tú đầy tài năng đã tham gia vào quá trình này. Trong đó phải kể đến Susie Cran- ston, nhân viên tư vấn trẻ tuổi của McKinsey ở San Francisco. Susie chuyển ngành khoảng một năm trước để trở thành đại diện tiêu biểu trong nhóm nghiên cứu của chúng tôi. Cô là người chuyên tìm tòi các kiến thức chuyên ngành khoa học để củng cố những gì chúng tôi ghi nhận. Chúng tôi nghiên cứu nhiều lĩnh vực khác nhau – từ các lãnh đạo uy tín, các chuyên gia trong ngành phát triển doanh nghiệp đến các nhà sinh vật học và các nhà thần kinh học. Chúng tôi tiếp tục đào sâu hơn, phỏng vấn nhiều hơn và nhiều kiểu phụ nữ hơn

nhằm tìm ra các mô thức. Khi kết hợp kinh nghiệm thực tiễn của những người được phỏng vấn với các lý thuyết chuyên môn này, chúng tôi sẽ vạch ra lộ trình giảng dạy về thuật lãnh đạo.

Chẳng bao lâu sau, chúng tôi nhận ra mình càng bị cuốn vào những yếu tố vượt ngoài phương pháp quản trị và phát triển nghề nghiệp truyền thống – chạm đến những ý tưởng mới mẻ hơn về mặt xúc cảm, sức khỏe tinh thần và thể chất vốn liên quan mật thiết đến kết quả công việc và cả đồng nghiệp của một cá nhân nào đấy – làm thế nào mà niềm vui mang lại thành công trong nghệ thuật lãnh đạo. Đây là những phụ nữ, những nhà lãnh đạo đã tự trang bị cho mình áo giáp để chiến đấu trong môi trường công sở, thể hiện niềm đam mê – cảm xúc của bản thân về niềm vui và ý nghĩa mà không ngượng ngùng. Tất cả những năm tháng cố dồn nén cảm xúc của tôi bỗng dưng tan biến.

Một yếu tố khác nhảy múa trước mắt chúng tôi là sự lạc quan của những nữ lãnh đạo này – không, hãy

xem đó là niềm lạc quan tột độ. Nhiều người đã vượt qua được những trở ngại to lớn và thất bại đau thương. Nhưng cũng như tôi, họ không chùn bước khi mọi chuyện diễn ra không như ý mà tìm cách tiếp tục bước tới. Họ không chấp nhận mắc kẹt dưới tận cùng khó khăn hay phải làm đi làm lại những chuyện vô ích theo vòng lẩn quẩn. Thay vào đó, họ là những người hành động và biết rút kinh nghiệm.

Nhưng làm thế nào họ tạo được và thể hiện sự lạc quan đến thế? Chúng tôi tìm thấy lời giải thích trong tâm lý học tích cực – một phương pháp rèn luyện tập trung vào những gì khiến con người tỏa sáng hơn là những nguyên nhân khiến người ta khổ đau trong tâm lý và cảm xúc. Chúng tôi học được từ những nhà tâm lý học tích cực một điều rằng những người ý thức sâu sắc về ý nghĩa của việc họ làm sẽ thấy hạnh phúc hơn, tràn đầy sinh lực hơn và kiên cường hơn rất nhiều. Những phụ nữ của chúng tôi chính xác là như thế này: Họ có sứ mệnh, có mục đích cao cả hơn việc thăng tiến trong sự nghiệp. Họ làm thay đổi thế giới, dù cho họ chỉ tiếp cận năm người

lúc khởi nghiệp hay năm trăm ngàn người.

Theo các chuyên gia, bạn có thể học hỏi tính lạc quan. Bạn có thể tự rèn luyện mình trở nên lạc quan hơn và tránh cảm giác bế tắc dưới đáy tiêu cực của cảm xúc. Điều đó đúng với trường hợp của tôi. Tôi bắt đầu bẻ lại tiếng nói lí nhí trong đầu làm phóng đại mọi lỗi lầm của bản thân. Khi có chuyện không hay xảy ra, tôi học được cách tự vực mình đứng dậy nhanh chóng và tiếp tục tiến lên. Thế giới quan của tôi bắt đầu thay đổi.

Chúng tôi cũng tìm hiểu về “nhập tâm” – một hiện tượng xuất hiện khi các kỹ năng của bạn tương thích tốt với một thử thách đầy cảm hứng và bạn đang nỗ lực hướng tới một mục tiêu rõ ràng. Tôi thỉnh thoảng trải nghiệm trạng thái nhập tâm này trong công việc và bất kỳ lúc nào tôi ngồi bên giá vẽ. Khi đang vẽ, tôi như rời khỏi cơ thể mình, cảm nhận một thế giới không hiện hữu thời gian và giác quan. Rồi tôi trở về với thực tại, mệt mỏi nhưng như được gột rửa, mạnh mẽ hơn với những hiểu biết về chính

mình. Trạng thái nhập tâm giúp củng cố thêm tính kiên cường.

Chúng tôi tiếp tục đào sâu, thu thập thêm nhiều điều hơn từ các phụ nữ và nam giới trong công ty của chúng tôi và mở rộng nghiên cứu, khảo sát của nhóm. Một trong những câu hỏi lớn nhất chúng tôi đặt ra về các nữ lãnh đạo chính là: làm thế nào họ xoay sở để dành nguồn năng lượng khổng lồ cho công việc đồng thời vẫn gánh vác trọng trách làm vợ làm mẹ trên hai vai như hầu hết các phụ nữ khác. Làm thế nào họ thành công trong công sở mà không phải hy sinh những vai trò còn lại? Đây là điểm mấu chốt bởi vì nhiều phụ nữ chấp nhận rời bỏ sự nghiệp hoặc giảm bớt mục tiêu của đời mình khi cảm thấy không thể cân bằng được giữa công việc và gia đình.

Một phát hiện khác: các phụ nữ của chúng tôi nhìn nhận “cân bằng trong công việc – cuộc sống” theo đúng nghĩa của nó – một mục tiêu không thể đạt được. Thay vào đó, họ thích nghi với cuộc sống thiếu cân bằng một cách có kiểm soát – một cách tiếp cận

linh hoạt và năng động. Họ yêu thương các con và yêu quý công việc của mình. Không có sự lựa chọn một trong hai. Chấp nhận "và" đong đầy chúng bằng năng lượng của mình.

Cũng ổn thôi, nhưng họ tìm đâu ra năng lượng thể chất để vẫn còn tỉnh táo sau mỗi ngày làm việc? Đó là điều tôi muốn biết. Bởi tôi là một người mẹ luôn phải vội vã trở về nhà để dỗ các con vào giường ngủ, rồi nhanh chóng thiếp đi ngay bên cạnh chúng.

Chúng tôi bắt đầu tìm kiếm câu trả lời, và một số lời giải đáp đã ở ngay trước mắt. Hóa ra, từng có rất nhiều cuộc nghiên cứu được tiến hành nhằm tìm hiểu về điều này. Kết quả cho thấy ta có thể kiểm soát năng lượng của mình bằng cách xác định điều gì làm tiêu hao năng lượng, điều gì giúp tái tạo năng lượng bằng cách điều chỉnh có chiến lược môi trường làm việc cũng như lịch làm việc của chính mình.

Tất nhiên vẫn còn những yếu tố khác. Những phụ nữ này nhận được sự giúp đỡ trong quá trình vươn

lên làm lãnh đạo. Họ được mọi người giúp đỡ, đặc biệt là những người đàn ông giàu kinh nghiệm, những người luôn phấn đấu để tự tạo cơ hội. Họ dựa vào sức mạnh của cộng đồng và các mối quan hệ. Tôi nghĩ đến những người đã giúp tôi. Càng suy ngẫm, tôi càng nhận ra nhiều gương mặt và tôi thầm cảm ơn họ, cả những người đã khuất.

Không như tôi, nhiều phụ nữ đã mạnh dạn khẳng định rằng họ không sợ – hoàn toàn không chút sợ hãi. Điều đó giúp họ nhìn nhận thời cơ đúng với bản chất của nó – không phải là may rủi để thua hay thất bại. Nếu thấy nguy cơ thì họ trực tiếp đối đầu với nó. Họ không bị cảm giác nghi ngờ bản thân, phỏng đoán hoặc chủ nghĩa cầu toàn níu chân. Thêm một bài học nữa dành cho tôi, một người đã tự gạt đi rất nhiều thời cơ chỉ vì nỗi sợ hãi.

Vì thế, gần cuối 2007, mô hình lãnh đạo của chúng tôi bắt đầu định hình. Cốt lõi của mô hình này là các mối liên kết cảm xúc sâu đậm với công việc, ý nghĩa cá nhân và sứ mệnh, với thành tích, bản năng

làm mẹ và cảm giác thân thương mãnh liệt. Cả với niềm vui.

Đó rõ ràng là một khái niệm mới mẻ về lãnh đạo trong tôi.

Chúng tôi đã kết nối các chủ đề về khả năng lãnh đạo, năng lực và sự hoàn thiện thành một hệ thống được thể hiện qua hành vi, kỹ năng và hành động. Hệ thống đó bao gồm yếu tố mục đích, bởi vai trò làm mẹ có sức hút mãnh liệt. Và cả việc chạm đến một cảm xúc tích cực sâu thẳm nhất, chảy trong tâm hồn các nữ lãnh đạo mà chúng tôi tiếp xúc. Nó còn bao gồm yếu tố hành động – giúp họ đẩy lùi nỗi sợ hãi, để hành động dựa trên niềm tin và trực giác của mình. Đó còn là sự lựa chọn, về sở hữu cá nhân.

Ý nghĩa là nền tảng của mọi thứ. Nó mang lại động lực cần thiết và giúp phụ nữ xác định phương hướng. Hơn hết, chúng tôi thấy có ba nhóm năng lực và chiến thuật – định hướng, kết nối và thực hiện – đã dẫn đến thành công lâu dài và gia tăng niềm vui trong

cuộc sống. Cuối cùng, chúng tôi thu góp tất cả thành “năng lượng” để tiếp thêm nhiên liệu cho cuộc hành trình dài ấy của phụ nữ.

Sau đây là nội dung ngắn gọn của hệ thống:

Ý nghĩa: Ý thức về ý nghĩa của những việc mình làm là nguồn cảm hứng cho các nữ lãnh đạo, là kim chỉ nam trong sự nghiệp, duy trì sự lạc quan, giải phóng cảm xúc tích cực và tạo điều kiện cho họ dẫn đầu theo nhiều cách sáng tạo và sâu sắc.

Định hướng: Để duy trì phong độ trong quá trình trở thành một lãnh đạo và làm việc như một lãnh đạo, người phụ nữ phải có quan điểm rõ ràng về hoàn cảnh, tránh suy nghĩ lẩn quẩn, để tiến lên phía trước, thích nghi và giải quyết vấn đề.

Kết nối: Không ai làm việc một mình. Các nữ lãnh đạo đã tìm ra những mối liên kết đầy ý nghĩa để tranh thủ sự ủng hộ, hướng dẫn có giá trị đồng thời cộng tác với các đồng nghiệp, những người ủng hộ họ

với tình yêu thương và lòng cảm mến.

Thực hiện: Những nhà lãnh đạo thành công đón nhận cơ hội lẫn nguy cơ đi kèm với nó. Họ có tiếng nói và họ biết cách sử dụng nó. Họ cũng có khả năng đối diện với nỗi sợ hãi.

Tạo năng lượng: Để thành công lâu dài và điều tiết trách nhiệm tương quan giữa gia đình với cộng đồng, các nữ lãnh đạo phải học cách kiểm soát năng lượng dự trữ và tận dụng nó.

Việc đặt các yếu tố này lại với nhau đã tạo ra sự bùng nổ thầm lặng, một khoảnh khắc "à há" đầy sảng khoái. Giải pháp lãnh đạo sơ khởi của chúng tôi có vẻ ngắn gọn và đơn giản, đến nỗi chúng tôi phải gác nó lại một ngày, chỉ để chắc chắn mọi thứ vẫn ổn. Tôi đi tìm những lỗ hổng. Suốt nhiều ngày, tôi tìm kiếm các lỗ hổng. Buổi tối, tôi tìm chúng trong giấc mơ. Nhưng tôi chẳng tìm ra lý do gì để lo lắng cả.

Khi kết hợp các thành phần của mô hình lãnh

đạo này với nhau, chúng tôi đã tạo ra điều kỳ diệu. Các thành phần này hòa hợp và củng cố cho nhau. Hãy nghĩ mà xem. Nếu các cơ hội của bạn tràn đầy ý nghĩa thì bạn cũng sẽ tràn đầy sinh lực. Lạc quan tự nó đã là điều tốt, nhưng mang nó vào quá trình gầy dựng các mối quan hệ và bạn sẽ nhận ra mạng lưới quan hệ xã hội của mình ngày càng mở rộng. Hãy tìm một mối quan hệ có lợi cho bạn và nó sẽ giúp bạn đối mặt với thất bại dễ dàng hơn. Mỗi một yếu tố này sẽ nạp đầy nguồn năng lượng dự trữ cho bạn, và càng mang nhiều năng lượng vào những việc mình làm thì cơ hội thành công của bạn càng cao. Mọi thứ đều có liên quan đến nhau. Khi kết hợp lại với nhau, chúng sẽ mở ra nguồn động lực to lớn để bạn hành động và cảm thấy mãn nguyện – và đây chính là chìa khóa để thành công. Hình 1 dưới đây là hình ảnh vòng tròn chúng tôi thiết lập nên, minh họa cho mô hình lãnh đạo mới. Vòng tròn này biểu hiện cho người phụ nữ, nó không có điểm bắt đầu hay kết thúc – nó bao hàm cả những chuyển động và vẻ nhịp nhàng, cân bằng và nét xinh đẹp.

Các điều kiện tiên quyết:

Tài năng

Khao khát lãnh đạo

Sẵn sàng thay đổi

Định hướng

Ý thức về bản thân

Học cách lạc quan

Tiến về phía trước

Thích ứng

Kết nối

Rộng mở

Có qua có lại

Thiết lập mối quan hệ

Giúp đỡ nhau

Hoàn cảnh cá nhân và công việc của bạn

Ý nghĩa

Hạnh phúc

Sức mạnh cốt lõi

Mục đích

Thực hiện

Tiếng nói

Quyền sở hữu

Cơ hội, nguy cơ

nỗi sợ hãi

Tạo năng lượng

Nguồn lực và cách sử dụng

Hồi phục

Dòng chảy năng lượng

Kết quả:

Sức ảnh hưởng

Đổi mới

Niềm vui

Hình 1: Năm Yếu Tố Của Lãnh Đạo Cân Bằng

Chúng tôi bắt đầu chia sẻ mô hình của mình với những người khác. Một số người cho rằng nó quá đơn giản. Đúng vậy, chúng tôi sử dụng các thành phần sẵn có ngoài chợ, chúng tôi không nêm vào bất kỳ loại thảo mộc Trung Hoa đặc biệt nào hay bất cứ thứ gì chiết xuất từ rừng nhiệt đới. Nhưng chúng tôi biết thực hiện được công thức này quả là một thử thách. Có thể phải mất cả đời để tập được tất cả các kỹ năng. Điều kỳ diệu là đây – bạn sẽ thấy thỏa mãn hơn, vững chắc hơn sau mỗi bước thực hiện.

Tôi nhận ra mình đã cảm thụ những bài học này và tiếp thu hành vi của họ. Tôi không còn bắt bẻ bản thân nữa. Tôi không còn bối rối hay bất an nữa. David nói anh vui vì thấy tôi tràn đầy năng lượng – vui vẻ và không e sợ gì.

Đóng gói công thức

Cuối năm đó, Geoff Lewis tham gia vào nhóm chúng tôi. Geoff là một nhà báo kiêm biên tập viên được nể trọng. Anh đã giúp chúng tôi tạo ra công thức

này nhằm chia sẻ các yếu tố làm nên thành công cũng như cách sử dụng chúng đến tất cả phụ nữ. Chúng tôi nhận thấy mô hình này có sức thúc đẩy người khác trong quá trình hướng đến con đường lãnh đạo của họ, dù xuất phát điểm của họ ở đâu chăng nữa. Họ có thể dẹp bỏ nỗi lo sợ, tìm thấy sự tự tin và chuyên tâm vào sự nghiệp lãnh đạo nhưng vẫn không mất đi lòng nhiệt thành, dấu ấn cá nhân hoặc óc sáng tạo.

Chúng tôi tiếp tục triển khai mô hình này thành các chương trình đào tạo. Nhưng biết gọi nó là gì đây? Lãnh Đạo Cân Bằng hoàn toàn phù hợp. Chúng tôi thích ý tưởng: Cảm giác cân bằng thật tuyệt. Hãy cảm nhận trọng lực nơi đôi chân, nó giúp bạn vẫn đứng vững khi vươn lên bầu trời. Chấp nhận rủi ro và không bao giờ bị mất thăng bằng. Cảm nhận cột sống đang nâng bạn lên. Bạn thấy mình vững chắc, mạnh mẽ, ổn định nhưng đồng thời vẫn nhẹ nhõm, linh hoạt, sẵn sàng cho mọi chuyện sắp tới.

Xét về những yếu tố được đánh giá ngang nhau (tài năng, học vấn, động lực), giờ đây chúng tôi nhận

ra một nam hoặc nữ lãnh đạo cân bằng chính là người đã thành công trong suốt quá trình vươn lên làm lãnh đạo. Những nhà lãnh đạo này không ngừng phát triển khi mọi chuyện diễn ra suôn sẻ và thích nghi với sự thay đổi đáng kể mà không bị mất phương hướng bởi họ luôn cân bằng – không chỉ về mặt cảm xúc mà cả về mặt trí tuệ, xã hội và thể chất. Một điểm cốt lõi vững chắc mang lại cho các nữ lãnh đạo của chúng tôi lòng quả cảm để đón nhận hoàn cảnh mới và thích nghi, học hỏi. Một cốt lõi vững chắc giúp họ bảo tồn và bồi đắp năng lượng thể chất. Và sự tự tin xuất phát từ niềm tin cốt lõi về bản thân, về những điều có ý nghĩa trong cuộc sống giúp họ trở nên cởi mở hơn. Họ có thể nghe thấy bản năng xã hội của mình. Hơn thế, họ còn biết yêu quý lấy bản thân. Chắc hẳn cũng có lúc họ lạc hướng và phạm sai lầm, nhưng họ vẫn hạnh phúc.

Chúng tôi thiết kế mô hình Lãnh Đạo Cân Bằng đặc biệt dành cho phụ nữ, nhưng đương nhiên không chỉ có phụ nữ mới áp dụng được mô hình này. Các chuyên gia đã thống nhất một số khác biệt cơ bản giữa nam và nữ (ngoài yếu tố quá rõ ràng là chu kỳ

nội tiết và khả năng sinh con). Phụ nữ có xu hướng phải chịu những cảm xúc mang tính cực đoan, và xác suất bị trầm cảm cao gấp đôi so với nam giới. Nhìn chung, phụ nữ có thể tạo dựng những mối quan hệ sâu sắc nhưng mạng lưới bè bạn lại bó hẹp hơn so với nam giới. Phụ nữ có xu hướng không mạnh dạn đón nhận cơ hội mới. Tuy nhiên, nghiên cứu của chúng tôi về quá trình nam giới và nữ giới triển khai kỹ năng lãnh đạo cho thấy sự khác biệt giữa các cá nhân nhiều hơn là giữa giới tính nam và nữ. Vì thế mô hình Lãnh Đạo Cân Bằng cũng có thể giúp nam giới bồi dưỡng năng lực lãnh đạo cần thiết. Chúng tôi cho rằng nam giới cũng muốn học, vì mô hình Lãnh Đạo Cân Bằng đồng nghĩa với hiệu suất làm việc cao hơn, thành công vang dội hơn và cảm giác hài lòng hơn trong công việc. Ai lại không muốn điều đó!

Và nó dẫn chúng tôi đến câu hỏi cuối cùng, và cũng là câu hỏi khó nhất: Liệu mô hình Lãnh Đạo Cân Bằng có khắc phục được hiện tượng không có nhiều phụ nữ vươn lên được hàng lãnh đạo cấp cao không? Điều gì đã giúp một số phụ nữ duy trì sự nghiệp của

họ ở những vị trí lãnh đạo cao cấp trong các tập đoàn, chính phủ, trong lĩnh vực nghệ thuật và các lĩnh vực khác, trong khi rất nhiều phụ nữ phải chấp nhận một sự nghiệp ngắn ngủi, dù cho họ có thật sự quyết định từ bỏ hay không? Cũng với trình độ, quan hệ xã hội, thậm chí những cơ hội trong thể thao mà nhiều người vốn nghĩ chỉ dành cho nam giới, những người phụ nữ ấy bước chân vào con đường sự nghiệp khắc nghiệt với cùng nguồn động lực, tham vọng chẳng kém gì các chàng trai trẻ, nhưng sao họ lại thường vấp ngã trong quá trình ấy?

Chỉ riêng mô hình Lãnh Đạo Cân Bằng sẽ không thể làm nên phép lạ. Vẫn cần nhiều thay đổi trong môi trường xung quanh để nhận thấy các chuyển biến đáng kể. Nhiều tổ chức đã xác định được lỗ hổng này và không ngừng tìm cách khắc phục. Trong khi đó, mô hình Lãnh Đạo Cân Bằng chỉ hỗ trợ chứ không thể thay thế. Tuy nhiên, từ góc nhìn trong chính cuộc hành trình của mình, tôi thấy rằng nó đã lấp đầy một mảng quan trọng và phù hợp cho tất cả mọi người, bất kể họ hoạt động trong lĩnh vực nào.

Tất nhiên vẫn còn nhiều người hoài nghi. Tuy vậy, khi những gì chúng tôi đang làm được nhiều người biết đến thì lượng phản hồi tích cực khiến chúng tôi choáng ngợp. Chúng tôi đã khơi dậy sự lạc quan, niềm vui và tình yêu thương bởi chúng là những tố chất không thể thiếu của một người lãnh đạo. Đó là hàm ý sâu xa của mô hình này. Các nhà lãnh đạo cân bằng sẽ luôn tự làm mới mình và thể hiện năng lực ở mức cao nhất. Tổ chức của họ cũng sẽ phát huy hành vi và năng lực ở mức tối đa. Đội ngũ cấp dưới cũng sẽ tìm ra các giải pháp hay hơn, sáng tạo hơn so với những tổ chức có lãnh đạo là người chỉ biết ra lệnh và kiểm soát, những người vốn xem nỗi sợ hãi và hoài nghi là động cơ mạnh mẽ nhất.

Không có gì lạ khi nhìn chung, phản hồi mà chúng tôi nhận được vô cùng tích cực. Thật vậy, mô hình lãnh đạo mới của chúng tôi như một hiện tượng lan tỏa: Ở công ty chúng tôi, những đồng nghiệp tiếp xúc với mô hình này nhận ra sự nhiệt tình của chúng tôi và muốn biết cách áp dụng mô hình ấy vào cuộc sống. Những nam nữ đồng nghiệp tôi chưa có cơ hội

tiếp xúc nhiều bỗng đứng ngay bên cạnh tôi. Hóa ra, trong hơn 25 năm đi làm, tôi đã có ngần ấy sự gắn bó. Tôi không còn đơn độc nữa.

Đi nào, nhà du hành!

Một lời cuối về chuyến hành trình của riêng tôi, vui thay, nó vẫn tiếp diễn. Khi bắt tay vào thiết lập mô hình Lãnh Đạo Cân Bằng, tôi chọn con đường dấn thân vì nó. Bởi suy cho cùng, nếu chúng tôi mong bạn mở lòng để trải nghiệm mô hình lãnh đạo mới, thì tôi phải trải nghiệm trước – uống nước từ trong chiếc bình ấy trước.

Và loại thức uống này mang trong nó một số bí ẩn to lớn bậc nhất về cuộc sống. Tôi đã không thể học được những điều này từ đồng nghiệp hoặc các khách hàng tuyệt vời của mình. Gia đình và bạn bè của tôi gần gũi quá nên không thể nhận ra điều đó. Thay vì thế, tôi phải tìm đến những người xa lạ để học hỏi các bí quyết này của họ, và họ mở lòng với tôi. Nhờ họ và những năm tháng không ngừng tìm kiếm, mơ mộng và gắn kết, tôi nhận thấy mình thật sự yêu thương

bản thân, thật sự thích con người của mô hình Lãnh Đạo Cân Bằng mà tôi đang nỗ lực trở thành.

Một nửa ước mơ ở tuổi 50 của tôi là gặp gỡ những phụ nữ thấu hiểu những gì tôi làm. Điều đó đã làm nên mô hình Lãnh Đạo Cân Bằng, với tôi đó là cột mốc to lớn bởi tôi đã biến một phần ước mơ thành hiện thực.

Nhưng vẫn còn nhiều thứ khác. Tôi có hai cô con gái, chúng sẽ lớn lên trở thành những phụ nữ tuyệt vời theo ý chúng, tạo nên những khác biệt cho thế giới dù chúng có quyết định làm điều gì đi nữa. Phần còn lại của ước mơ trong tôi là chia sẻ điều kỳ diệu này với các con, với nhiều bé gái khác ở khắp mọi nơi.

Và ý tưởng ấy đã đưa tôi đến thời điểm này, đến với bạn. Tôi muốn đem điều kỳ diệu đó đến cho bạn.

Quyển sách này là cách chúng tôi thực hiện mong muốn đó. Bạn có những gì cần thiết để làm nên điều kỳ diệu: trí tuệ, khao khát lãnh đạo, lòng kiên trì và sự

sẵn sàng thay đổi. Bạn còn có sẵn những gì mình cần để tạo dấu ấn riêng. Đó là lựa chọn của bạn.

Phép mầu ở ngay đây, và bạn có thể giải phóng nó qua những gì bạn làm. Trở thành nhà Lãnh Đạo Cân Bằng là điều mà bạn phải tự quyết định.

Hãy lắng nghe tiếng nói bên trong bạn – tiếng nói của ước mơ – không phải lời than phiền, chỉ trích, lo lắng hay trách móc bản thân. Hãy cho phép mình mơ ước. Cứ làm đi. Đó là lúc bạn tìm thấy ý nghĩa, và đó là bước đầu tiên.

Hãy đọc quyển sách này với cây bút yêu thích của bạn trên tay. Chúng tôi sẽ chừa chỗ trống trong sách để bạn viết ra những gì mình suy nghĩ, những ý tưởng và những gì bạn muốn thực hiện. Hay hơn nữa, hãy mua một quyển nhật ký đẹp đẽ hay một quyển tập để ghi lại những suy ngẫm của bạn.

Và khi đọc quyển sách này, hãy mời gọi trái tim và tâm hồn mình hành động. Đây không phải là hoạt

động trí tuệ đơn thuần – chúng tôi muốn bạn hãy dành hết toàn bộ con người bạn cho nó.

Bởi phần quan trọng nhất của mô hình lãnh đạo chính là bạn. Khi nào bạn chưa mở quyển sách này ra, khi nào bạn chưa sử dụng và trải nghiệm nó, thì chúng tôi vẫn chưa làm được điều gì cả. Chỉ khi bạn bắt đầu tham gia, khi bạn sẵn sàng đón nhận các nguyên lý xảy ra lúc phụ nữ lãnh đạo, thì bạn mới giúp quyển sách này thật sự có ích.

Bạn sẵn sàng chưa? Nữ lãnh đạo nói, “Hãy thực hiện từng bước, bạn mất gì chứ?” Điểm hay của phương pháp này rất tuyệt vời, bạn phải làm điều đó.

Bạn sẵn sàng chưa?

Chúng tôi đã sẵn sàng. Chúng tôi biết mô hình Lãnh Đạo Cân Bằng là nỗ lực của cả đời người. Và chúng tôi sẽ đồng hành cùng bạn trên con đường bạn đã chọn.

Ta đi nào!

PHẦN MỘT:

Ý NGHĨA

CHƯƠNG 1:

MỌI ĐIỀU BẠN LÀM ĐỀU CẦN CÓ Ý NGHĨA

“Đôi khi tôi tự hỏi, sẽ ra sao nếu mình cứ trộn hết mọi thứ lại với nhau và đặt lên mặt báo. Mặt khác, tôi ngừng lại và nghĩ, “Chúng ta có trách nhiệm phải làm nhiều hơn thế. Dữ liệu thô đâu có ích gì cho mọi người, cho chính phủ. Tin tức có ở khắp nơi, vấn đề là chúng ta biết phân tích mức độ ảnh hưởng của nó ra sao, cũng như cái hay cái dở của một sự kiện vốn có

tác động đến cuộc sống, ta làm điều đó mỗi ngày bằng sự liêm chính của mình."

Shobhana Bhartia, Chủ tịch Thời báo Hindustan

Katharine Graham, nữ CEO đầu tiên của một công ty Fortune 500, từng nói, "Còn gì vui hơn khi bạn yêu những gì mình làm và biết chúng thật sự có ích?" Bà Graham, người từng điều hành công ty chủ biên tờ Washington Post trong nhiều thập kỷ với niềm đam mê mang đến những trang báo chất lượng, đã đi trước thời đại của mình về nhiều mặt. Nhưng những suy nghĩ sâu sắc của bà về ý nghĩa công việc mang đến niềm vui cho cuộc sống đã có từ thời Hy Lạp cổ đại. Thế kỷ thứ tư trước Công Nguyên, Aristotle đã viết rằng con người có được *eudaimonia* (từ Hy Lạp cổ, chỉ cảm giác hoàn toàn thỏa nguyện) khi họ tận dụng được hết tài năng mình có, nhờ vậy mọi nhu cầu căn bản trong cuộc sống họ đều đáp ứng được. Trong thế kỷ 20, nhà tâm lý học Abraham Maslow đã diễn tả cảm giác này theo một cách khác, đó là quan niệm "được phát triển toàn diện tài năng và trí tuệ," điều ông cho là quan trọng nhất trong số

các nhu cầu của con người. Mới đây nhất, các nghiên cứu chuyên ngành về lĩnh vực tâm lý học tích cực đã nhấn mạnh mối liên hệ giữa những việc làm ý nghĩa và cảm giác hạnh phúc. Ý nghĩa trong những việc bạn làm chính là động lực trong cuộc sống của bạn. Nó chỉ cho bạn thấy những gì bạn quan tâm, những thứ có thể khiến trái tim bạn loạn nhịp, nó ban cho bạn năng lượng và niềm đam mê sáng tạo. Ý nghĩa giúp bạn phát huy tối đa năng lực của chính mình – thậm chí hơn cả những gì bạn tưởng. Mất đi ý nghĩa, công việc của bạn không khác gì một cuộc chiến dài lê thê với những ngày nghỉ cuối tuần. Khi tìm được ý nghĩa, bất kỳ công việc gì cũng khiến bạn ham thích. Bằng cách tận dụng điểm mạnh của mình vào một mục đích ý nghĩa của mọi mục tiêu trong cuộc sống hàng ngày, bạn sẽ mở ra cho mình niềm hạnh phúc lâu bền.

Ý nghĩa là nét đặc trưng mang tính quyết định nhất đối với các nhà lãnh đạo thành công. Khi được hỏi yếu tố nào quan trọng nhất khi chọn nghề nghiệp và gắn bó lâu dài với nó, những phụ nữ này đều khẳng định đó chính là ý nghĩa trong công việc.

Những phụ nữ như Amina Susannah Agbaje - người đã biến ước mơ thuở thiếu thời thành hiện thực: sáng lập ra một công ty luật của riêng mình - là những người có niềm tin mãnh liệt vào những gì họ làm. Điều đó đưa mức độ gắn bó trong công việc lên một tầm cao mới, và nó cho bạn lòng dũng cảm để dấn thân, mặc cho những lời dị nghị hay cả khi người khác bảo “bạn không thể”. Tìm được ý nghĩa sẽ giúp bạn đặt ra những mục tiêu thử thách và sức mạnh để chinh phục nó.

Ai cũng nên dám mơ ước, ngay cả một bé gái lớn lên ở vùng nông thôn nghèo Nigeria. Đó chính là trường hợp của Amina. Cô là chị cả trong một gia đình có bảy đứa con, mẹ cô là người vợ sau của cha cô. Cả nhà cô sống ở hai căn phòng trong một khu nhà, họ không giàu cũng chẳng nghèo. Khu nhà có một chiếc ti-vi và tuần nào cô bé Amina cũng chạy vội về để kịp xem chương trình *Case File*. Trong mỗi tập, các luật sư tranh nhau biện luận, cuối cùng thẩm phán sẽ ra phán quyết cho vụ kiện. Amiana nhận ra rằng một luật sư giỏi có thể giúp thân chủ vốn trong sạch tránh

được cảnh tù tội, và kẻ phạm tội phải bị lãnh án thích đáng. Cô bé bị chương trình truyền hình này làm mê mẩn và thôi thúc, cô vẽ ra trong đầu hình ảnh tuyệt vời khi được đứng cãi trước tòa, giải quyết sự vụ. Dần dần, mong muốn ấy biến thành mục đích trong cuộc đời cô. Mục tiêu vĩ đại ấy to lớn đến mức cô phải nỗ lực làm việc vài chục năm mới đạt được nó. “Từ năm học cấp hai, tôi đã biết mình ao ước trở thành luật sư,” Amina nói. “Và tôi đeo đuổi nó tới cùng.”

Không phải lúc nào bạn cũng có thể nhận ra ý nghĩa cuộc sống ngay từ sớm và rõ ràng như Amina. Đôi khi nó chỉ xuất hiện như một ý tưởng nho nhỏ, và ngày càng hiện rõ hơn theo thời gian. Và thường thì những ý nghĩa ấy sẽ tự tìm đến bạn (ngược lại với những gì bạn nghĩ). Vì vậy, nếu bạn định dành ra hàng giờ để hoàn tất bảng mô tả sứ mệnh của mình, thì hẳn bạn sẽ cảm thấy thất vọng. Đôi khi ý nghĩa nằm ngay trước mắt bạn, nhưng lại ẩn sau những gì đơn giản nhất. Với một số người, phải mất mấy năm mới tập trung nhìn ra được. Bạn có thể làm một công việc nào đó suốt một thời gian dài, trước khi bạn

nhận ra đó chính là điều mình yêu thích – những gì bạn hằng tìm kiếm – và bạn sẽ không bao giờ chấp nhận đánh đổi nó.

Nhưng cũng không có nghĩa là bạn phải chờ đợi. Bạn có thể, và nên thực hiện từng bước nhằm tìm ra những gì thúc đẩy và thật sự thu hút mình.

Rất nhiều phụ nữ đã chăm chỉ học hành, theo đuổi con đường sự nghiệp, và chỉ sau khi trải qua nhiều bước ngoặt trong đời, họ mới khám phá ra công việc có ý nghĩa với mình. Những ngã rẽ trong sự nghiệp của họ có vẻ như không cần thiết (rõ ràng, một con đường suôn sẻ đến thẳng mục tiêu vẫn hay hơn chứ). Nhưng mọi thứ không như những gì bạn thấy. Trong phần lớn trường hợp, các nữ lãnh đạo nhớ lại những ngã rẽ bất ngờ ấy đã dạy cho họ hiểu hơn về bản thân, giúp họ rèn luyện nhiều kỹ năng và trải nghiệm vốn mở ra những cánh cửa mới. Đó không phải là quãng thời gian vô ích mà chính là giai đoạn để họ khám phá ra những gì mình yêu thích và học thêm nhiều khả năng mới.

Dù bạn tìm được một công việc tràn đầy ý nghĩa hay công việc bạn làm cần thiết cho người khác, điều đó không quan trọng. Chỉ cần bạn nhận ra điều gì ý nghĩa với bạn, bạn có thể tận dụng mọi tài năng, khả năng của mình để đạt được những thành quả to lớn hơn, để có được cảm giác vui vẻ hơn.

Ý nghĩa như một điềm báo của thành công, bởi theo các nhà tâm lý học, khi tìm ra và biến ý nghĩa thành một phần của cuộc sống, bạn sẽ có được niềm hạnh phúc lâu bền hơn, ngày một nhiều hơn. Hạnh phúc không đơn giản là một mục tiêu "nên đạt được". Sở hữu một tâm lý và cảm xúc ổn định là điều cực kỳ cần thiết cho vai trò lãnh đạo, bởi bốn lý do hết sức thực tế sau:

- **Cảm giác hạnh phúc là một dạng động lực.** Con người sẽ nỗ lực hết mình khi công việc mang lại cho họ cảm giác hạnh phúc. "Một doanh nghiệp mà ở đó tất cả nhân viên đều cảm thấy hạnh phúc sẽ

hoạt động hiệu quả hơn, có đạo đức kinh doanh hơn và ít người nghỉ việc hơn," Mihály Csikszentmihályi, chuyên gia hàng đầu về tâm lý học tích cực đã viết như thế.

- **Những đội nhóm hạnh phúc sẽ sáng tạo hơn.** Họ tìm ra nhiều cách giải quyết vấn đề sáng tạo hơn và thường tìm được giải pháp hay hơn. Theo nghiên cứu của Barbara Fredrickson, giáo sư tâm lý học của Đại học Bắc California, việc học hỏi tiến bộ rõ rệt khi sinh viên và nhân viên cảm thấy hạnh phúc; họ dễ lĩnh hội các khái niệm mới và đặt ra mục tiêu cao hơn cho chính mình.

- **Những nhà lãnh đạo thể hiện cảm giác hạnh phúc sẽ điều hành**

hiệu quả hơn. Nhà lãnh đạo nào tìm được niềm vui thật sự trong công việc và được niềm vui ấy thúc đẩy sẽ tạo ra sức ảnh hưởng tích cực hơn đối với những người chung quanh. Niềm đam mê, lòng nhiệt thành và năng lượng của họ sẽ lan tỏa đến người khác – có tác dụng gắn kết qua lại khi cả đội ngũ cùng cảm nhận được điều đó.

- **Cảm giác hạnh phúc cải thiện sức khỏe thể chất, đồng thời tăng cường sự dẻo dai và khả năng hồi phục.** Các nghiên cứu cho thấy nhân viên nào cảm thấy hạnh phúc có nồng độ hoóc-môn gây căng thẳng thấp hơn. Giáo sư Jonathan Haidt đã chỉ ra trong một nghiên cứu về các nữ tu cho thấy những người sống lâu nhất có mức độ hạnh phúc cao.

Chúng tôi muốn nhấn mạnh rằng hạnh phúc không đơn giản chỉ là luôn tươi cười, vui vẻ hay thậm chí ngập tràn đam mê. Cảm giác hạnh phúc bắt nguồn từ công việc có ý nghĩa sẽ sâu sắc hơn, bền vững hơn thế nhiều. Các nhà tâm lý học tích cực đã xác định có ba cấp độ hạnh phúc, bắt đầu là cảm giác vui thích (vốn rất chóng phai). Ví dụ như ngồi nhâm nhi mấy viên sô-cô-la ngon ngon cũng khiến bạn thích thú. Đến khi ăn hết hộp, bạn sẽ sớm quên giây phút vui vẻ ấy. (Và những ai đeo đuổi hạnh phúc dạng này thừa biết khi cái hộp rỗng tuếch, nó sẽ mang lại cảm giác trái ngược đến mức nào).

Mức độ cao hơn một chút là cảm giác thu hút – bạn không thể thoát ra khỏi thời điểm đó – rõ ràng nó hấp dẫn hơn vui thích rất nhiều, nhưng tác dụng của nó thì vẫn vậy, nhạt dần theo thời gian. Hãy nghĩ về một kỳ nghỉ tuyệt vời, cứ nhắc đến là mọi cảm giác ùa về. Nhưng dần dần, bạn sẽ càng khó gợi lại cảm giác ấy một cách chi tiết, mặc dù bạn vẫn có thể nhớ rõ câu chuyện.

Ý nghĩa chính là cấp độ thứ ba của hạnh phúc. Khởi đầu bằng những hoạt động thu hút và sau đó, thêm vào mục đích – ví dụ, bạn xung phong tình nguyện vì những gì bạn tin tưởng, bạn chủ động quan tâm đến cộng đồng, làm việc trên tinh thần đồng đội vì một mục tiêu quan trọng chung. Ý nghĩa vừa sâu sắc vừa bền vững.

Đó là lý do tại sao tìm ra ý nghĩa trong những việc bạn làm lại vượt lên trên tất cả các cấp độ của hạnh phúc. Khái niệm của Maslow về phát huy tối đa khả năng cá nhân chính là dựa trên nghiên cứu về những người thành công (từ Thomas Jefferson đến Eleanor Roosevelt), ai ai cũng đều theo đuổi nhu cầu căn bản nhất - nhưng đối với họ lại quan trọng nhất - là được công nhận và tôn trọng. Trong quá trình đáp ứng những “nhu cầu tối quan trọng” đó của mình, họ cảm nhận hạnh phúc ở mức độ sâu sắc hơn nhiều. Thú vị ở chỗ là Maslow cũng đề cập đến việc phát huy tối đa tiềm năng cá nhân như một dạng “nhu cầu trưởng thành”. Những người tìm được ý nghĩa sâu sắc trong công việc sẽ thấy thỏa mãn về nhu cầu cấp

cao này, và họ tìm được cảm giác dễ chịu giúp đưa họ lên vị trí lãnh đạo đầy tự tin, để không ngừng rèn luyện các kỹ năng mới và bám trụ công việc.

Bạn có thể tìm thấy niềm đam mê trong hầu hết những việc bạn làm nếu nó chạm đến nguồn sức mạnh tiềm tàng trong bạn, khiến bạn dành mọi tâm huyết cho nó, và khơi dậy cảm hứng để bạn vươn đến một ý nghĩa cao cả hơn. Martin Seligman, giáo sư tâm lý học thuộc Đại học Pennsylvania, đồng thời là tác giả quyển *Learned Optimism (Sự Lạc Quan Qua Rèn Luyện)*, đã lấy ví dụ về một người hộ lý trong bệnh viện. Đa số các hộ lý sẽ nói với bạn rằng công việc của họ là dọn chất thải của bệnh nhân, nhưng người nam hộ lý này lại xem công việc của mình là sự hỗ trợ không thể thiếu cho các y bác sĩ trong quá trình giúp bệnh nhân hồi phục. Khi các nhà nghiên cứu theo dõi công việc của anh, họ thấy anh thay một bức hình dán trên tường gần chỗ một bệnh nhân hôn mê bằng một tấm hình khác anh lấy từ trong túi đồ của mình. Khi nhà nghiên cứu hỏi anh vì sao, anh trả lời rằng anh muốn khi bệnh nhân này thức tỉnh sau hôn mê, thứ đầu

tiên anh ta nhìn thấy sẽ là một hình ảnh đẹp.

Chính bản chất cao cả của ý nghĩa đã giúp Amina Agbaje bền chí trong suốt quá trình nỗ lực trở thành luật sư. Cũng giống như mọi luật sư bào chữa khác, cô thích thắng kiện và nhận thấy thử thách ấy thật sự hấp dẫn. Nhưng nếu không có sự gắn bó sâu sắc với những giá trị nền tảng của nghề luật, hẳn Amina sẽ không bao giờ nắm trong tay sự nghiệp như bây giờ - thậm chí không hề có cuộc hành trình đáng nhớ như thế. “Mẹ muốn tôi trở thành y tá hay dược sĩ, vì những người trong ngành y được mặc đồ trắng. Nó biểu trưng cho sự trong sạch,” Amina nói. “Trong khi luật sư mặc áo màu đen. Đó lại là biểu tượng của tội ác.”

Nhưng cuối cùng Amina cũng vượt qua được định kiến của mẹ và ghi danh vào trường luật. “Tôi nghĩ thời khắc hạnh phúc nhất trong cuộc đời mình là khi tôi cầm trên tay giấy gọi nhập học của đại học luật,” cô nhớ lại. “Đó là giây phút thăng hoa trong cuộc đời tôi. Tôi được đến trường, được học điều mà tôi rất

rất yêu thích.” Về sau, mẹ cô thấy tự hào khi người ta gọi bà là “mẹ của luật sư,” theo cách gọi truyền thống ở miền bắc Nigeria.

Ý nghĩa xuất phát từ sức mạnh cốt lõi sẽ mang lại cho bạn cảm giác mãn nguyện. Ai cũng có một sức mạnh cốt lõi để làm những gì mình muốn. Đa số chúng ta hiếm khi ngừng lại để suy nghĩ về điều đó. Đối với Amina, sức mạnh đó bao gồm khao khát được học hành, được giải quyết những khó khăn (bằng sức sáng tạo và tài khéo léo của mình), và cả tình yêu dành cho công lý.

Suốt nhiều năm trải qua bao khó khăn, Amina mới tìm được một sự nghiệp ý nghĩa. Ở Nigeria, chuyện sinh viên nữ theo học trường luật không có gì là lạ, nhưng chính lòng quyết tâm muốn được đứng tranh luận trước tòa của Amina mới là điều hiếm có; đa số sinh viên nữ ra trường chấp nhận các công việc mang tính thầm lặng như dạy học, thậm chí an phận với vị trí của bà nội trợ cùng vai trò làm mẹ. Trong khi đó, Amina dành gần 20 năm đời mình để làm nhân

viên cho các luật sư khác, giúp họ chuẩn bị hồ sơ hầu tòa, học hỏi và quan sát. Ở thời điểm cô muốn buông xuôi, chính chồng cô là người khuyến khích cô quay lại sân chơi với một luật sư khác, một người dày dạn kinh nghiệm có những giá trị sống mà Amina tin tưởng.

Cuối cùng, cô cũng có cơ hội đứng tranh luận trước tòa, giống y những con người trong chương trình *Case File* mà cô ngưỡng mộ. Nhưng khi thời khắc ấy đến, Amina phải chinh phục một thứ khác, đó là nỗi lo sợ của chính cô. “Ngày đầu tiên đến tòa trong vai trò luật sư, đứng trước thẩm phán, tôi run lẩy bẩy,” cô nhớ lại, cười to đầy vẻ tự hào. “Tôi vượt qua nỗi sợ ấy vì biết mình đang làm điều mình đam mê. Nỗi sợ hãi quả thật là một thử thách. Tôi phải vượt qua nó nếu tôi muốn đi theo tiếng gọi của trái tim. Vì vậy tôi nói với chính mình, “Tại sao lại sợ? Rồi tôi lấy lại bình tĩnh.”

Năm 1999, Amina có cơ hội tách ra làm riêng, điều hành công ty luật của riêng mình và có thời gian

linh động để chăm sóc ba đứa con. Giờ đây, Amina đã có năm nhân viên dưới quyền, và cô mơ về một văn phòng luật mới với 20 luật sư đặt tại các thành phố lân cận, do các nữ luật sư bào chữa khác cùng chí hướng với cô quản lý. Cô mong đến ngày mình được làm bà của những đứa cháu xinh xắn, và cô sẽ kể cho chúng nghe về những vụ kiện vẻ vang nhất của mình – những lần cô tìm được nguồn sức mạnh bí ẩn giúp cô vượt qua những lần tranh luận trước tòa và cô đã thắng kiện như thế nào. Cô cũng sẽ kể về những lần thua kiện và việc cô đã tự xốc lại tinh thần ra sao. “Khi thua kiện, tôi phải tự véo mình, bắt mình nhìn nhận sự thật,” cô nói. “Tôi tự hỏi, mình làm điều gì sai và mình phải làm khác đi ra sao. Và thế là tôi lao vào chuẩn bị để giành lại phần thắng.”

Để nuôi dưỡng ý nghĩa, bạn phải biết mục đích sống của mình. Giờ đây, hoặc có thể ở một thời điểm nào đó trong cuộc đời, bạn đi làm chỉ để kiếm tiền trang trải cuộc sống. Nếu rơi vào tình trạng đó, bạn chỉ thấy thật sự thoải mái khi không phải đi làm và đủ tiền mua sắm những thứ mình cần. Nhưng có thể

công việc đối với bạn không chỉ là công việc – nó là cả một sự nghiệp, là cơ hội để bạn rèn luyện kỹ năng, được tăng lương và thăng chức. Nếu vậy, bạn sẽ càng hài lòng hơn với những thành công mà mình gặt hái được trong sự nghiệp. Và tuyệt nhất là khi công việc trở thành nguồn lực trọng tâm trong cuộc sống của bạn.

Công việc của Amina thật sự là niềm khao khát trong cô. Cô quý trọng thân chủ mình và hào hứng với những vụ kiện mà họ mang lại. Nhưng cô còn đại diện cho tầng lớp phụ nữ nghèo khổ và con cái của họ, sẵn sàng cống hiến vì lợi ích chung cho cộng đồng. “Những phụ nữ này mù chữ, nhưng quan trọng hơn cả là họ không biết gì về quyền lợi của mình. Tôi vui vì mình có thể giúp đỡ được những phụ nữ có hoàn cảnh giống tôi,” cô nói. “Bạn sẽ thấy có những trường hợp như một bé trai bị tạm giam hơn 10 năm mà vẫn chưa biết ngày nào mới ra tòa. Biết đâu nó bị nhốt năm 15 tuổi. Nếu trước khi bị tống vào tù, nó chưa biết trộm cắp là gì, thì đến ngày bước ra, hẳn nó sẽ biết, bạn hình dung được chuyện đó mà. Tôi xem xét

những trường hợp đó và nói với thẩm phán hãy để tôi lo cho chúng."

Amina cho rằng ý nghĩa trong cô xuất phát từ trải nghiệm cá nhân: "Bạn có biết là khi bạn khao khát một điều gì thì sẽ thế nào không? Dĩ nhiên là có thử thách, có trở ngại. Bạn phải bền chí, 'Xem này, có một thử thách đang ở trước mắt mình và mình phải vượt qua nó.' Chừng nào bạn chưa thể vượt qua thì nó vẫn sẽ sừng sững như một trái núi ngay trước mũi bạn. Hãy nói với chính mình, 'Tôi làm được.' Và bạn sẽ thấy mình làm được điều đó."

Đó chính là bài kiểm tra khả năng của bạn. Bạn có đủ đam mê để thấy mình dũng cảm đối mặt với ngọn núi đó không?

Hãy nhắm mắt lại và lắng nghe tiếng nói bên trong bạn, tiếng nói của tiềm năng. Nó nói gì về công việc bạn đang làm? Bạn có cảm nhận giống Amina không, rằng bạn giao tiếp được với bản chất nguyên thủy của mình – như khi bạn sinh ra là một đứa trẻ –

trước khi sự “trưởng thành” khiến bạn bình thản trước những thứ mà lẽ ra bạn rất muốn có được?

Công việc hiện tại có khiến bạn thấy hạnh phúc không, nếu không kể đến những tiền tài danh vọng mà nó mang lại?

Hãy lắng nghe và nghiền ngẫm. Thậm chí cả khi tiếng nói ấy vẫn còn quá nhỏ, nghe không rõ, hoặc bạn chưa cảm nhận được gì nhiều; nhưng dần dần tiếng nói ấy sẽ to hơn, cảm xúc cũng thế, nếu bạn tiếp tục nghiền ngẫm trong suốt quá trình bạn đọc quyển sách này.

Mỗi người phụ nữ lãnh đạo đều có cách riêng của mình để tìm ra ý nghĩa công việc vốn góp phần vào thành công ngày hôm nay của họ. Không nhất thiết phải là một ý nghĩa lớn lao, có ảnh hưởng trên phạm vi toàn cầu; mà chỉ cần mỗi ngày một chút thay đổi nho nhỏ – những hành động, việc làm ý nghĩa – là cũng đủ tốt lắm rồi.

Không bao giờ là quá muộn. Giờ là lúc bạn bắt đầu chất vấn và khám phá. Bạn sẽ thấy niềm khát khao trong mình trỗi dậy, vì tim bạn sẽ đập nhanh hẳn lên. Bạn sẽ biết mình cần làm gì để thực hiện đam mê, và bạn cũng sẽ thấy mình mạnh mẽ hơn bởi bạn đã sẵn sàng đón nhận chúng. Và bạn sẽ biết lúc nào mình tìm ra được ý nghĩa của cuộc đời, bởi vì cảm giác đó không thể lẫn vào đâu được.

Hay có thể nói theo cách này, bạn thật sự cầm chiếc bánh trong tay và cứ thưởng thức nó thôi.

CHƯƠNG 2:
PHƯƠNG TRÌNH HẠNH PHÚC CỦA RIÊNG BẠN

Tôi rất thích những lúc mọi thứ trở nên xáo trộn, khi không chỉ một mà rất nhiều rắc rối phát sinh. Thậm chí ngay cả khi việc giải quyết không lấy gì làm dễ dàng hay nhanh chóng, tôi vẫn thích được chứng kiến vô vàn mảnh ghép của vấn đề dần dần được ráp lại với nhau một cách hợp lý. Tôi yêu những thử thách khởi đầu đòi hỏi nhiều suy nghĩ, để rồi tôi xử lý nó cùng với những người từng tin rằng họ không thể làm được. Thật tuyệt vời khi tôi có thể giúp người khác nhận ra họ có thể làm bất cứ điều gì họ muốn – thay đổi lối tư duy của họ thành “Hầu như không có gì mà không làm được.”

Claire Babrowski, Giám đốc Toys "R" Us

Ý nghĩa bắt đầu bằng cảm giác hạnh phúc. Vậy thì điều gì khiến bạn hạnh phúc? Lúc bạn còn nhỏ, điều khiến bạn hạnh phúc thật giản đơn. Bạn có nhảy phắt ra khỏi giường mỗi sáng, hào hứng đón chào ngày mới không? Thậm chí ngay cả khi không có cảm giác đó, thì bạn vẫn nghĩ ra một điều gì đó hay hay và không ngần ngại thực hiện nó.

Thế rồi bạn bước vào đời. Bạn lớn lên, bỏ lại thời thơ ấu sau lưng, nỗ lực làm vừa lòng cha mẹ rồi đến thầy cô, có khi cả bạn bè nữa. Dần dần, bạn bắt đầu cân đo đong đếm những lựa chọn như chọn nghề, chọn ngành, bởi có người nói rằng bạn nên làm thế. Rồi bạn đến tuổi lập gia đình, bạn lại tiếp tục lo lắng làm sao để mái ấm của mình hạnh phúc. Và biết đâu bạn quên đi điều gì thật sự làm mình hạnh phúc, ngoài chuyện tìm cách làm vừa lòng người khác.

Nhưng điều gì khiến *bạn* hạnh phúc? Nhiều phụ nữ phải chật vật lắm mới trả lời được câu hỏi đơn giản ấy. Chúng ta thậm chí không có thời gian mà

nghĩ về điều đó – cuộc sống của ta quá bận rộn và rắc rối, còn bản thân ta vội vã đến mức không thể ngừng lại mà suy nghĩ. Và ngay cả khi có dừng lại suy nghĩ đi nữa, thì ta hoàn toàn có thể biết được người khác muốn mình làm gì, nhưng lại không còn nhận ra bản thân mình muốn gì nữa.

Nếu bạn muốn biết điều gì làm mình hạnh phúc, bạn phải mở khóa cánh cửa dẫn đến khả năng tiềm tàng của mình. Điều này rất đáng để bạn nỗ lực tìm kiếm.

Một trong các ví dụ mà chúng tôi tâm đắc nhất về hành trình theo đuổi hạnh phúc là về một người đồng nghiệp cũ. Cô là một phụ nữ trẻ đã làm mọi thứ để cha mẹ tự hào. Chỉ đến khi đang bon bon trên con đường sự nghiệp kinh doanh của riêng mình thì cô mới chợt nhận ra con đường dẫn cô đến thành công không phải là con đường đưa cô đến những gì mình thật sự mong muốn.

Georgia Lee và phương trình hạnh phúc tự viết

Trên chuyến bay về New York sau cuộc gặp với khách hàng ở Paris, Georgia Lee nhớ mình đã nghĩ trong đầu, “Thật tuyệt, ở tuổi 23 mình đã làm được điều này. Thật là tuyệt quá! Đây là cuộc sống của mình!” Nhưng ánh hào quang vụt tắt. “Một cảm giác nặng nề trong lòng tôi vặc lại, ‘Sẽ thật tuyệt nếu đây là điều mày muốn. Nhưng mày có thật sự muốn thế không? Mày muốn điều gì nhất trong cuộc đời này?’ Và đó là lúc tôi bắt đầu tự mình khám phá.”

Khám phá đó đã lái cô từ con đường kinh doanh trở thành một nhà sản xuất phim. Cuối cùng, bộ phim cô thực hiện đã đoạt giải trong Liên hoan phim Tribeca & Sundance. Có vẻ như đó là một ngã rẽ bất ngờ, nhưng thật ra, đó chính là kết quả của muôn vàn quyết định và nhiều bước đi nho nhỏ. Mãi đến khi nhìn rõ trước mắt điều thật sự khiến mình hạnh phúc, Georgia mới bứt phá.

Là con đầu lòng trong một gia đình người Mỹ gốc châu Á, Georgia từ bé đã biết rõ: "Ước mơ to lớn nhất của cha mẹ là muốn tôi trở thành dược sĩ. Vì thế tôi chăm chỉ học toán và khoa học tự nhiên," cô kể lại. "Họ cũng khuyến khích tôi làm quen với nghệ thuật nhưng chưa bao giờ muốn tôi theo nghiệp đó – chẳng qua để hồ sơ của tôi đáp ứng yêu cầu của các trường đại học danh tiếng."

Trong quá trình học tại Harvard, Georgia được tiếp xúc với nghệ thuật làm phim. Cô say mê các tác phẩm và tìm hiểu về tất cả các đạo diễn nổi tiếng. Một đam mê nho nhỏ nhen nhóm trong lòng cô. Nhưng cô tạm gác ước mơ làm phim sang một bên để làm tốt vai trò đứa con ngoan. Goergia khiến cha mẹ hài lòng với tấm bằng cử nhân ngành sinh hóa, và tiếp tục làm họ sửng sốt khi trở thành nhân viên của hãng tư vấn luật nổi tiếng McKinsey vì nó chẳng liên quan gì đến ngành nghiên cứu khoa học hay dược lý cả.

Đối với Georgia, công việc tư vấn thật sự rất tuyệt vời. Cô thích thú đương đầu với những thử

thách trong chuyên môn cũng như cơ hội để tạo sức ảnh hưởng. “Tôi vẫn còn nhớ trường hợp đầu tiên tôi tiếp nhận. Tôi phải trình bày hai trang với khách hàng. Tôi đã rất, rất căng thẳng, vì vậy từ đêm hôm trước tôi đã tự tập dượt ở nhà. Cuối cùng, tôi nhận ra, ‘Mình đã làm được. Ông ấy là một CEO, còn mình mới 21 tuổi. Nhưng rõ ràng ông ấy đã lắng nghe mình nói và còn ngẫm nghĩ về những điều đó!’”

Georgia có những người cố vấn dạn dày kinh nghiệm, có một nhóm bạn tuyệt vời, có đủ tiền để mua những món hàng sang trọng tại cửa hiệu Barney và một con đường sáng sủa vươn đến tấm bằng Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh Đại học Harvard cùng sự nghiệp kinh doanh lẫy lừng. Nhưng ước mơ phim ảnh vẫn xâm chiếm tâm trí cô.

Sau một năm làm việc trong ngành tư vấn, Georgia bắt đầu thực hiện ước mơ cuộc đời mình. Cô sắp xếp một kỳ nghỉ ngắn để tham gia khóa học làm phim vào mùa hè của trường Đại học New York. Trong 5 tuần ấy, cuộc đời cô hoàn toàn thay đổi. “Tôi

vẫn chưa hiểu mọi chuyện xảy ra như thế nào, nhưng Martin Scorsese bỗng nhiên đến trường và xem đoạn phim ngắn của tôi," cô kể lại. "Tôi quá may mắn!" Quả thật, ông đã mời cô đến Rome xem cảnh quay bộ phim *Gangs of New York* (Băng Đảng New York) trong vai trò quan sát viên, khi cô vừa bước sang năm thứ hai trong ngành tư vấn luật.

Vì thế Georgia phải xin nghỉ phép một lần nữa. "Thật là một quyết định vô cùng khó khăn," cô nói. "Đa số mọi người đều cho rằng mọi chuyện quá rõ ràng, nhưng đối với tôi thì không, bởi cái giá tôi phải trả cho cơ hội ấy quá đắt đối với sự nghiệp của mình. Tôi còn nhớ bố mẹ đã thốt lên, 'Martin nào chứ?' Và họ chỉ vừa mới bắt đầu cảm thấy thoải mái với sự nghiệp tư vấn luật mà tôi đang làm!"

Sau chuyến đi đến Rome, Georgia nộp đơn vào Trường Kinh doanh Harvard, một bước đi hiển nhiên. Được nhận vào, cô bỏ học chỉ sau một học kỳ. Sau đó, Georgia, người tự gọi mình là "kẻ chúa ghét rủi ro" đã nhận ra một điều, rủi ro lớn nhất chính là tiếp tục đi

trên con đường không bao giờ dẫn cô đến cảm giác hài lòng trong công việc.

Giống như một nhà phân tích kinh doanh mà cô từng mong muốn trở thành, Georgia thiết lập hẳn một công thức hẳn hoi để cân nhắc những phương án mà cô nhắm đến – phương trình tính toán hạnh phúc của riêng cô – trước khi quyết định rời trường Harvard. “Tôi nghiêm túc phân tích mức độ hạnh phúc hoặc hiệu quả của chính mình,” cô nhớ lại. “Tôi lập ra một bảng tính toán trên chương trình Excel – theo cách phân tích của McKinsey hẳn hoi.” Những biến số chính trong bảng tính tượng trưng cho những gì quan trọng nhất để cô có được hạnh phúc – thời gian dành cho bạn bè và gia đình, duy trì sức khỏe tốt, tìm niềm vui trong công việc, nỗ lực học tập và phát triển. “Tiếp theo tôi vẽ ra hai viễn cảnh. Kết quả tuyệt vời nhất tôi có thể đạt được nếu chấp nhận tiếp tục con đường mình đang đi, đó là theo đuổi sự nghiệp kinh doanh và trở thành một trong số 50 CEO xuất sắc do Fortune bình chọn. Viễn cảnh tồi tệ nhất chính là đi trên con đường mới và sản xuất vài bộ phim

ngắn, chẳng biết khi nào mới trở nên nổi tiếng."

Nhưng phương án trở thành nhà làm phim rõ ràng thắng thế. "Tôi khám phá ra một điều khá sửng sốt, đó là vào cuối ngày hôm ấy, viễn cảnh tồi tệ nhất nếu theo đuổi nghiệp làm phim vẫn khiến tôi thấy hạnh phúc hơn cả viễn cảnh thành công trong kinh doanh. Tôi thích được là một nhà làm phim vớ vẩn hơn là một CEO thành công. Đó là khi tôi nhận ra Trường Kinh doanh Harvard rất tuyệt, nhưng nó không dành cho tôi. Trong thâm tâm, tôi biết mình muốn trở thành một nhà làm phim. Phải ngần ấy năm tôi mới thu thập đủ số liệu để lập nên bảng tính hạnh phúc này – để nhận ra rằng dù tôi có phân tích thêm đi chăng nữa, kết quả vẫn không có gì thay đổi."

Georgia chuyển đến Los Angeles và sống tạm với các bạn của mình trong quá trình viết kịch bản cho bộ phim đầu tay, *Red Doors* (Những Cánh Cửa Màu Đỏ). Kinh nghiệm trong ngành kinh doanh tỏ ra khá hiệu nghiệm trong việc giúp cô chuẩn bị bản kế hoạch chi tiết để thuyết phục các nhà đầu tư đổ tiền vào sản

xuất phim.

Georgia đoạt giải thưởng ngay với bộ phim đầu tay, nhưng đó chỉ mới là bước đầu trong cuộc hành trình dài. Điều khiến chúng tôi ấn tượng hơn cả thành công của cô chính là lòng dũng cảm, khi cô dám bẻ lái sang một con đường mới, với những quy tắc rõ ràng và mục tiêu cụ thể để theo đuổi sự nghiệp đầy bấp bênh.

Là người dũng cảm khám phá con đường ấy, Georgia nhìn về phía trước chứ không ngoái lại đằng sau. “Dù sao đi nữa bạn chỉ có một cuộc đời để sống, trừ khi bạn tin vào kiếp sau. Nghe có vẻ ủy mị, nhưng tôi nghĩ ta cứ nhìn nhận thẳng thắn rằng rồi đây ai cũng phải chết. Khi bạn hiểu được cảm giác đó, bạn sẽ nhận ra mọi chuyện mình làm cũng vì muốn bản thân mình hạnh phúc. Bạn có thể chết ngay ngày mai, hoặc ba mươi, bốn mươi năm nữa. Vậy bạn muốn tận dụng quãng thời gian ấy ra sao? Tốt nhất là nên làm những gì bạn thích, cùng với những người bạn yêu quý. Đó là điều tôi tin.”

Nơi hạnh phúc bắt đầu

Bạn sẽ viết gì trong "bảng tính hạnh phúc" của chính mình? Trước tiên, hãy xem qua nguồn gốc hạnh phúc trong con mắt của Jonathan Haidt, giảng viên trường Đại học Virginia đồng thời là tác giả quyển *The Happiness Hypothesis (Giả Thuyết Về Hạnh Phúc).* Phương trình hạnh phúc của ông là **H = N + Đ + T.** Trong đó, **(H)** là Hạnh phúc bằng

- **(N)** là Ngưỡng hạnh phúc (thiên hướng bạn có được từ lúc mới sinh ra) cộng với

- **(Đ)** là Điều kiện sống (giới tính, tuổi tác, nơi sống, nghề nghiệp, các mối quan hệ) cộng với

- **(T)** là các hoạt động Tình nguyện bạn chọn tham gia (nhằm giúp bạn mạnh mẽ hơn, hài lòng hơn).

Ngưỡng hạnh phúc nhìn chung là một đặc tính di

truyền, nhưng bạn vẫn có thể bị hút về ngưỡng trên của đặc tính này. Hoặc nếu muốn thay đổi chúng, bạn cần được giúp đỡ. Các nhà tâm lý học sẽ hướng dẫn bạn các phương pháp chữa trị hoặc thiền, hoặc liệu pháp hành vi.

Với đa số, chỉ một số ít thay đổi trong điều kiện sống mới có thể mang lại biến đổi lâu dài. Trong một nghiên cứu, các nhà khoa học theo dõi hai nhóm người gặp thay đổi bất ngờ trong cuộc sống: nhóm trúng số và nhóm bỗng dưng bị liệt hai chân. Trong vòng vài tháng, cả hai nhóm đều quay lại mức độ hạnh phúc mà họ tận hưởng trước khi biến cố to lớn ấy xảy ra. Mặc dù vậy, chắc chắn là bạn có thể và nên làm những điều giúp bạn thích ứng với hoàn cảnh một cách tốt nhất, như việc tìm ra quãng đường đi làm ngắn hơn chẳng hạn. Quan trọng hơn cả, những mối quan hệ cá nhân lâu bền và tốt đẹp có thể tác động mãnh liệt đến niềm hạnh phúc lâu dài trong bạn.

Biến số có sức ảnh hưởng lớn nhất đến phương

trình hạnh phúc của bạn chính là yếu tố T – các hoạt động tình nguyện bạn chọn tham gia. Bạn có sức mạnh làm gia tăng đáng kể hạnh phúc bản thân qua những việc mình chủ động thực hiện.

Làm thế nào định vị được đâu là điểm giao nhau giữa con đường dẫn bạn đến hạnh phúc và những cơ hội nghề nghiệp thực tiễn? Bạn sẽ phải tìm tòi, khám phá, nhưng thật sự có một nơi như thế. Hãy bắt đầu bằng cách kết nối lại những điều bạn từng biết. “Khi trò chuyện với những người trẻ tuổi, tôi luôn gợi chuyện để họ kể về thời thơ ấu của mình,” Gerry Laybourne, người khai sinh ra hệ thống truyền hình cáp, chia sẻ. “Con người chúng ta chân thành lắm. Chỉ cần bạn nhắc cho họ nhớ về con người trước đây của mình, về những gì họ mê đắm, và những gì họ cảm thấy gắn bó, thường thì bạn sẽ dễ dàng dẫn dắt họ nghĩ về con người họ muốn trở thành khi lớn lên.”

Một cách khác để bắt đầu là xác định những việc làm nào mang lại cho bạn cảm giác hài lòng mãn nguyện. Hãy nhớ lại quãng thời gian vài năm về trước

và những trải nghiệm đỉnh cao trong sự nghiệp. Bạn đã làm gì? Với ai? Mục tiêu ấy có điều gì khiến bạn hào hứng đến vậy? Bạn sẽ thấy dễ dàng hơn (và vui hơn) khi chia sẻ những trải nghiệm ấy với một người đồng nghiệp có thể giúp bạn tìm ra điều khiến bạn hạnh phúc.

Hãy nhớ, chúng ta đang bàn về sự tồn tại của cảm giác hạnh phúc, nó khác với niềm vui. Chúng tôi không có ý bài bác gì chuyện tận hưởng niềm vui, chúng tôi chỉ không ủng hộ chuyện "đam mê khoái lạc", lối sống phù phiếm vốn chỉ chạy theo lạc thú nhất thời, cái bẫy mà rất nhiều người mắc phải. Theo đuổi lạc thú có những dấu hiệu rõ nét – nghiện ngập và thậm chí là những đam mê quá mức. Cũng giống như nơi công sở, bạn có thể chiến đấu hàng năm dài chỉ mong được thăng chức, tăng lương, để rồi khi niềm vui đó qua đi, bạn nhận ra cảm xúc của mình cũng không còn (thậm chí tệ hơn cả khi bạn chưa đạt được mục tiêu ấy).

Khi Georgia nhìn lại tuổi thơ của mình để tìm

kiếm những manh mối mang lại hạnh phúc, cô nhớ lại mình từng thích chơi trượt băng đến mức nào. Cô nhớ cha mình suốt ngày quay lại cảnh cô và em gái trên sân băng. Tìm lại những manh mối ấy không khó. Thật ra nếu có dịp xem bộ phim *Red Doors* của Georgia, bạn sẽ nhận ra Georgia có lồng ghép vài đoạn phim về bối cảnh gia đình mình vào đó – nhằm tôn vinh cội nguồn hạnh phúc thuở thiếu thời của mình.

Rất nhiều nữ lãnh đạo chúng tôi từng gặp có nhắc đến thể thao; một vài người trong số họ từng thi đấu bơi lội thời còn trẻ, ví dụ thế. Gia tài mà những lãnh đạo này có được chính là tinh thần tranh đua, khao khát chiến thắng và trên hết là tình đồng đội. Bạn đừng ngạc nhiên khi thấy họ lãnh đạo đội ngũ của mình, đặt ra những mục tiêu đầy thử thách và đi tìm niềm vui chiến thắng.

Một vài người lớn lên trên những đất nước đang phát triển đã miêu tả lại cảm giác hồi hộp khi phải chơi những trò chơi dành cho con trai. Nhìn lại, họ

nhận ra điều mình thật sự yêu thích chính là sự tự do, khi họ thấy mình làm việc hăng say và độc lập. Cũng dễ hiểu khi về sau, nhiều người trong số đó trở thành những doanh nhân tiên phong.

Số khác lại nhớ về quãng thời gian phụ việc với cha mình, về cảm giác thương mến khi được lãnh phần trách nhiệm nhỏ đầu đời. Như Claire Babrowski, giờ là Giám đốc tập đoàn kinh doanh đồ chơi trẻ em Toys “R” Us nhớ lại, cô thích phụ cha dọn dẹp tiệm thuốc tây của ông. Cô thích sắp xếp mấy lọ thuốc nhỏ lên kệ. Vài thập kỷ sau, cô ngạc nhiên nhận ra tính cần cù thuở nhỏ chính là dấu hiệu ban đầu của niềm đam mê trong lĩnh vực điều hành cửa hàng mà cô theo đuổi.

Viết phương trình hạnh phúc của riêng bạn

Lập bảng tính là một cách để bạn tìm ra phương trình hạnh phúc của riêng mình. Hoặc liệt kê danh sách những thứ bạn thích làm cũng được. Ngoài ra,

vẫn còn một cách khác nữa, đó là mỗi ngày một bài viết như Julia Cameron đã đề cập trong *The Artist's Way* (Cách Làm Của Người Nghệ Sĩ). Cô miêu tả cách một người nghệ sĩ thả hồn cho trí tưởng tượng bay bổng, và nhận ra cách làm ấy còn giúp nhiều người giải phóng tài năng họ có sẵn bên trong. Bài tập yêu cầu mỗi buổi sáng bạn hãy viết vào một quyển sổ tay, chủ đề gì cũng được. Và nếu trong tuần bạn quá bận rộn không thể sắp xếp thời gian để viết, thì hãy làm vào cuối tuần.

Bạn chưa sẵn sàng cho công việc đòi hỏi tính kỷ luật cao này? Vậy hãy nguệch ngoạc những gì bạn còn nhớ về niềm đam mê thời thơ ấu ngoài rìa giấy ngay trên trang sách này. Chọn ra một ngày để làm bất cứ điều gì bạn yêu thích. Dành thời gian cho riêng mình sẽ giúp bạn tìm lại tiếng nói và những cảm xúc sâu lắng bên trong.

Hãy nhớ, bạn cần có thời gian để hồi tưởng. Câu trả lời đầu tiên bạn tìm được không phải lúc nào cũng lột tả chính xác suy nghĩ thầm kín trong bạn. Hãy cho

phép mình có thêm thời gian. Nó tốt cho bạn và biết đâu sẽ là sự thay đổi đáng kể so với việc lúc nào cũng chăm sóc cho người khác. Bạn sẽ ngạc nhiên nhận ra mình còn *nhiều* năng lượng đến mức nào – đủ để bù đắp cho mớ năng lượng bạn vừa tiêu tốn cho chính mình.

Khi đã hiểu rõ điều gì khiến mình hạnh phúc, bạn sẽ tìm ra nhiều con đường mới, nhiều mục tiêu mới cùng với lòng dũng cảm để đẩy lùi nỗi sợ hãi, như Georgia đã làm. Bạn sẽ thấy mình sẵn lòng vượt qua mọi rào cản. Công việc nặng nhọc bạn làm hóa ra không quá nặng nhọc, thời gian tưởng dài hóa ra cũng chẳng là bao. Bạn sẽ sớm đứng dậy sau thất bại; chưa hết, mỗi ngày bạn lại thấy vui hơn.

Vì thế, hãy tiếp tục tìm hiểu. Bạn đang có trong tay chìa khóa đi đến hạnh phúc của riêng mình – chúng đang ngủ vùi trong mớ dữ kiện này. Những dữ kiện mà chỉ bạn mới có.

CHƯƠNG 3: BẮT ĐẦU BẰNG NHỮNG THẾ MẠNH

Chắc chắn tính hài hước của tôi là một điểm mạnh. Khi tất cả những người khác thất bại, tôi vẫn sẽ cười. Và cả sự lạc quan nữa. Mỗi sáng thức dậy tôi đều tin rằng hôm nay sẽ tốt đẹp hơn hôm qua, và một điều tuyệt vời nào đó đang đến. Một điểm mạnh khác trong năng lực của tôi là biết lùi lại một bước để nhìn toàn cảnh xem rốt cuộc mình muốn gì. Còn nữa, tôi có bên mình một đội ngũ tuyệt vời. Tôi thích được làm việc đội nhóm!

Caryl Stern, Chủ tịch kiêm CEO Quỹ UNICEF Hoa Kỳ

Thậm chí nếu ngưỡng hạnh phúc của bạn vốn đã

khá cao, và bạn sống trong một cung điện tráng lệ đi nữa, thì khi bắt tay vào những việc làm ý nghĩa, bạn vẫn sẽ mang lại cho cuộc sống của mình một cú hích thần kỳ. Và nếu bạn bẩm sinh không may mắn có được lợi thế tuyệt vời đó, thì những hoạt động bạn chọn thực hiện càng quan trọng hơn nữa. Vì vậy, hãy sáng suốt chọn những gì có khả năng thổi bùng đam mê trong bạn! Nói thì dễ, nhưng làm không hề đơn giản, đặc biệt là khi giờ đây ta quá bận bịu với cuộc sống, còn thời gian đâu nghĩ về điều đó.

Cách chắc chắn nhất để lựa chọn những hoạt động đúng đắn chính là tập trung vào những điểm mạnh căn cơ trong bạn. Đa số chúng ta dành cả đời để khắc phục khuyết điểm. Các bậc phụ huynh và giáo viên có ý tốt chỉ ra những điểm yếu của ta; bảng đánh giá kết quả làm việc trong công ty cũng dựa trên nguyên tắc tương tự. Đến một lúc nào đó, bạn cảm thấy như cả thế giới quay lại soi mói từng khuyết điểm của bạn. Hãy gạt chuyện tìm cách cải thiện bản thân sang một bên. Trước khi nghĩ đến chúng, bạn phải biết mình có những ưu điểm gì, và nó sẽ dẫn dắt

bạn đến với những hoạt động giúp mang lại những thay đổi sâu sắc, khiến bạn sống ý nghĩa và mãn nguyện hơn.

Chủ tịch kiêm CEO của Time Inc., Ann Moore, đặc biệt đam mê rèn giũa các thế mạnh của mình, và tìm những công việc hoàn toàn phù hợp với chúng. Đó là những gì cô làm, và cô tìm được lòng dũng cảm để đầu tư, thay đổi và tung ra thị trường những tờ tạp chí về sau trở thành gia tài của doanh nghiệp.

Chạm đến những khả năng tiềm tàng

Ann lớn lên trong một gia đình có truyền thống phục vụ trong Không Quân Mỹ. Học chưa đến lớp 6 cô đã phải đổi qua sáu ngôi trường, thuộc các vùng Biloxi, Mississippi và Nhật Bản. Đón nhận sự thay đổi trở thành phẩm chất con người cô, chứ không còn là việc phải làm. Và vì là đứa cháu gái lớn nhất trong số 32 người cháu trong gia đình nên cô sở hữu một tố chất khác rất nổi trội, đó là tinh thần lãnh đạo. Anna kể, “Tôi cho là mình đã phải gánh vác trách nhiệm từ

khi còn khá nhỏ. Mà cũng có thể tôi chịu ảnh hưởng từ mẹ, người một tay chăm lo việc nhà, chăm sóc gia đình, quản lý trường học, trông nom việc nhà thờ và đứng đầu cả ủy ban chính trị ở địa phương. Bà là một nghệ sĩ tung hứng một cách thành thạo, có tổ chức nhất mà tôi từng biết. Và bà rất giỏi trong việc bảo con cái làm theo ý mình."

Mẹ của Ann từng mong con gái mình sẽ trở thành y tá giống với mọi phụ nữ khác trong gia đình cô. Nhưng điều Ann muốn lại hoàn toàn khác. "Tôi nghĩ trước khi có hai cậu con trai, thời điểm mẹ tôi chỉ sinh liên tục ba cô con gái, cha tôi – vốn là một người hâm mộ thể thao – đã tin rằng mình chỉ có thể sinh con gái. Vì vậy nhân dịp Giáng sinh năm tôi học lớp 5, ông mua cho tôi một trái bóng rổ. Tôi ao ước khi lớn lên mình sẽ trở thành cầu thủ chuyên nghiệp với thủ thuật ném bóng tuyệt vời." Mặc dù khi lớn lên Ann không theo đúng con đường cô mong muốn, nhưng thể thao vẫn đóng một phần quan trọng trong cuộc sống của cô. "Tôi thật sự cho rằng sự nghiệp hiện nay của tôi tất cả bắt nguồn từ bóng rổ," Ann nói. Sau khi

tốt nghiệp Trường Kinh doanh Harvard, tôi nhận một công việc tại Time Inc. bởi tôi muốn được làm việc cho tờ thể thao *Sports Illustrated.*”

Ann chuyên tâm trui rèn khả năng của mình và khuyên mọi người hãy làm điều tương tự. “Nếu bạn muốn tìm một sự nghiệp ý nghĩa, hãy bắt đầu bằng việc tìm kiếm tất cả những đầu mối bạn có. Câu hỏi số 1, bạn là ai?” cô nói. “Tôi sẽ nói bạn nghe điều mà bản thân tôi thấy nó rất kỳ quặc: có bao nhiêu người nói rằng họ không thích làm việc với những con số nhưng lại ép mình đi theo nghề tài chính. Tại sao bạn không dựa vào thế mạnh của mình? Đừng mãi ám ảnh về những điểm yếu. Bạn có thể tiến xa hơn rất nhiều nếu biết phát huy thế mạnh của bản thân. Ai cũng có thế mạnh cả.”

Ann làm đúng với những gì cô khuyên người khác làm và những gì cô tin tưởng, bất chấp rủi ro trong sự nghiệp. “Tôi từng từ chối quyết định thăng chức, và ban quản lý cấp cao thật sự nổi giận vì điều đó,” Ann kể. “Nhưng đối với tôi đó là quyết định đúng

đắn. Sẽ thật sự là một sai lầm to lớn nếu tôi từ bỏ những gì mình đang làm để chuyển sang một lĩnh vực mình không thật sự thích. Sẽ rất gượng ép. Hành động ngược đời đó đã gây lắm rắc rối cho tôi, và tôi phải trả giá. Nhưng đó là những gì tôi phải làm. Lúc này những vị sếp đó đâu còn ngồi đây, nhưng tôi thì còn."

Khi nhìn các bạn mình, Ann nhận ra những người hạnh phúc nhất chính là những người đánh giá bản thân chính xác nhất. "Họ biết rõ họ là ai," cô giải thích. "Họ biết những giá trị sống của mình là gì, và họ quyết định dựa trên những chân giá trị đó."

Rất có thể việc đánh giá đúng bản thân chính là lý do để Ann bắt tay cho ra đời một tờ tạp chí mới, song song với những ấn phẩm đang có chỗ đứng vững vàng của Time Inc như *Time, Fortune* và *People*. Cho ra đời tạp chí mới là một bước đi mạo hiểm trong kinh doanh, và ngoài khả năng phải trụ vững trong thời gian đầu, nó đòi hỏi ở bạn sức sáng tạo để xác định chính xác những nhu cầu còn bị bỏ ngỏ của độc giả,

cũng như tìm kiếm thị trường quảng cáo phù hợp sẵn lòng hỗ trợ xuất bản phẩm này.

Đó là lúc Ann phải quyết định. “Thời điểm tôi gia nhập, chúng tôi mới có năm tờ tạp chí, tất thảy đều nhắm vào độc giả là nam giới, trừ tờ *People*,” cô nhớ lại. “Vào khoảng 1984, tôi có con và ra mắt ấn phẩm đầu tiên *Sport Illustrated For Kids (Thể Thao Dành Cho Trẻ Em)*, bởi tôi sợ con trai mình sẽ không bao giờ chịu đọc những ấn phẩm kia.”

Khả năng tiên đoán mức độ thành công chính là sở trường tuyệt vời của Ann, và điều này đã giúp cô dẫn dắt đội ngũ mình không ngừng đổi mới. Ví dụ, không mấy người tin tờ *In Style’s (Phong Cách)* sẽ thành công. Ann nhớ lại: “Ai cũng cười nhạo. Ba năm sau, không còn ai dám cười kiểu đó nữa.” Bởi đội ngũ của Ann đã cải tiến nó thành một ấn phẩm mới chuyên về làm đẹp và thời trang, lật đổ mọi tạp chí khác, vươn lên vị trí quán quân. Trường hợp của tờ *Real Simple (Giản Đơn)* cũng không khác mấy, cô nhận xét. “Mọi người lôi số đầu tiên ra làm trò cười, mà

đúng thế thật, nó quá kinh khủng. Nhưng tôi nói, ‘Tôi có niềm tin mạnh mẽ vào ý tưởng này đến nỗi tôi sẽ ra ngoài kia, gom hết số đầu tiên về, làm lại cái mới.’ Tôi biết chúng tôi không dễ khuất phục như thế. Nữ giới đang rất căng thẳng trong cuộc sống và họ cần một tờ tạp chí giúp cuộc sống của họ ổn định trở lại. Trung bình một người phụ nữ tại Mỹ cần 55 phút một ngày chỉ để đi tìm thứ này thứ kia. Thời gian là món hàng quý giá nhất tôi có thể mang lại cho họ.” Chỉ trong vòng hai năm, *Real Simple* trở thành một ngôi sao sáng.

Thành công mà Ann có được là nhờ vào những thế mạnh cốt lõi cô sở hữu, kể cả khả năng dám đương đầu với thực tế và đưa ra những quyết định khó khăn. “Có một ấn phẩm không được may mắn là tạp chí *Makeover (Làm Mới Cuộc Đời)*,” cô nói. “Ý tưởng thì rất tuyệt, nhưng khi bắt tay vào thực hiện, chúng tôi nhận ra chuyện không như mình nghĩ. Các phụ nữ trong nhóm khách hàng mà chúng tôi hướng đến đều từ chối, ‘Không, cảm ơn. Bạn có thể làm lại tóc, trang điểm lại cho tôi, nhưng tôi yêu cuộc sống

hiện tại.' Vì vậy chúng tôi quyết định ngưng ngay sau số đầu tiên."

Bạn cần thời gian để khám phá ra đâu là thế mạnh của mình, và cần thêm rất nhiều thời gian để biến chúng thành năng lực bản thân. "Tôi làm tốt công việc này," Ann nói. Nhưng cô cũng nhấn mạnh rằng mọi thứ không phải diễn ra chỉ sau một đêm. "Quá trình ấy là một cuộc đua ma-ra-tông đường dài, không phải thi chạy nước rút. Bạn đừng vội vã tìm cách vươn lên hàng đầu quá sớm, vì bạn chưa chuẩn bị kỹ càng đâu." Sau 25 năm theo đuổi sự nghiệp, Ann rút về làm cố vấn cho doanh nghiệp. Một thế mạnh mới của cô chăng? Giờ đây cô lãnh trách nhiệm chọn đúng người cho đúng việc, điều này sẽ giúp nhân viên phát huy hết năng lực cũng như những gì tốt đẹp nhất của họ.

Giờ đến lượt bạn

Hãy lùi lại để nhìn bức tranh toàn cảnh, và nghĩ xem bạn thật sự phát huy hết tiềm năng trong lĩnh

vực nào. Loại công việc nào có vẻ dễ dàng đối với bạn? Công việc nào khiến bạn thấy thời gian trôi qua vùn vụt – và công việc nào bạn thấy thời gian lê từng bước nặng nề? “Hãy thành thật với chính mình về những gì bạn làm tốt và những gì bạn yêu thích,” đó là lời khuyên của Abby Joseph Cohen, chuyên gia hoạch định chiến lược đầu tư kiêm giám đốc điều hành của Goldman Sachs. “Tôi biết, dù gì đi nữa đó cũng là công việc. Bạn cũng không thể yêu hết mọi chuyện diễn ra trong một ngày nơi công sở. Nhưng vào cuối tuần, cuối tháng hoặc cuối năm, bạn phải cảm thấy mình đã làm được điều gì đó. Phải là cảm giác của sự hài lòng.”

Những điểm mạnh nào khiến bạn khác biệt so với những người còn lại? Người khác có công nhận những khả năng đó góp phần làm nên con người bạn không? Bạn có thấy hào hứng, mạnh mẽ khi sử dụng chúng không? Nếu bạn trả lời có, thì bạn đã khám phá ra sức mạnh cốt lõi của bản thân mình.

Nhiều phụ nữ chúng tôi gặp vốn là những người thẳng thắn nhưng lại ngồi im thin thít khi được hỏi về

thế mạnh của mình. Khiêm tốn là một đức tính tốt, nhưng chúng tôi tự hỏi còn điều gì khác đang diễn ra hay không. Một bảng danh sách được lập sẵn sẽ dễ dàng hơn cho phụ nữ xác định bản thân. Đó là lý do tại sao chúng tôi quay sang tìm hiểu mô hình nghiên cứu sở trường của hai nhà tâm lý học tích cực Martin Seligman và Chris Peterson. Họ đã chỉ ra 24 ưu điểm có ở bất kỳ ai trên thế giới, dựa trên một nghiên cứu xã hội mở rộng trong cộng đồng người không phân biệt vùng miền địa lý, tôn giáo hay tuổi tác. Danh sách của họ biết đâu sẽ gợi lên trong bạn những ý tưởng về sức mạnh cốt lõi vốn tạo nên ý nghĩa to lớn cho cuộc sống của bạn:

- **Trí tuệ:** tò mò, ham học hỏi, biết phán xét, khéo léo, thông minh cảm xúc và biết cân nhắc

- **Dũng khí:** dũng cảm, kiên trì và liêm chính

- **Tính nhân văn:** tốt bụng và yêu

thương

- **<u>Tính công bằng:</u>** văn minh, không thiên vị và có tố chất lãnh đạo

- **<u>Tính hòa nhã:</u>** biết tự kiềm chế, thận trọng và khiêm tốn

- **<u>Điểm nổi trội:</u>** biết trân trọng vẻ đẹp lẫn tài năng, biết ơn người khác, biết hy vọng, biết tư duy, biết tha thứ, hài hước và say mê

Nếu xếp thứ tự ưu tiên 24 tính cách tốt đẹp ấy sao cho phù hợp với mình, bạn sẽ biết những yếu tố nào cấu thành tính cách con người bạn. Ai cũng có 5 ưu điểm nổi trội nhất. Thế mạnh của bạn là gì?

Một cách để bạn khám phá ra 5 điểm nổi bật nhất của mình là đi hỏi người hiểu bạn nhất. Con cái, vợ/chồng, hoặc những bạn bè có thể nhìn ra được tính cách của bạn còn rõ hơn cả chính bạn. Cấp trên của bạn sẽ nói gì? Khách hàng sẽ nói gì? Mẹ của bạn

sẽ nói gì?

Bây giờ, chúng ta hãy cùng xem những thế mạnh này có tác dụng gì trong công việc của bạn. Hãy nghĩ về vài trải nghiệm mà bạn thành công rực rỡ. Hãy đào sâu hơn để hiểu vì sao bạn làm được điều đó. Nhiều khả năng bạn sẽ khám phá ra được thế mạnh tiềm ẩn của bản thân.

Dĩ nhiên sẽ có những công việc hoàn toàn không giúp được gì cho bạn. Nếu công việc hiện tại không mang lại cơ hội để bạn tìm đến những ưu điểm đặc trưng của chính mình, hãy nghĩ đến những vai trò có ý nghĩa hơn. Bạn không chắc chắn ư? Hãy trò chuyện với đồng sự, những người có vẻ rất hào hứng với công việc họ làm; điều gì khiến họ yêu công việc đến vậy? Nếu sau vài lần hỏi chuyện, bạn vẫn không cảm nhận được những gì họ nói, có lẽ bạn cần mở rộng phạm vi tìm kiếm.

Nhưng bạn không cần phải đợi đến lúc thay đổi công việc mới bắt đầu tận dụng thế mạnh của mình.

Lấy ví dụ, nếu một trong 5 thế mạnh lớn nhất của bạn là tốt bụng, thì bạn hãy chọn bất kỳ việc tốt nào đó để thực hiện mỗi ngày. Nếu thế mạnh đặc trưng nhất của bạn là ham học hỏi, thì việc tìm kiếm những bất cập mới trong công việc hẳn có tác dụng thúc đẩy bạn. Nếu con đường vẫn chưa trải ra trước mắt bạn, hãy dành thời gian sau giờ làm việc để tiếp tục học hỏi và phát triển. Hãy cố gắng hướng những việc mình làm hàng ngày đến với thế mạnh bên trong bạn. Rồi bạn sẽ ngạc nhiên với kết quả khả quan mình có được – nguồn năng lượng, cảm giác thoải mái, hài lòng với công việc và cả với bản thân.

Cuối cùng, hãy nhớ bài tập này bạn không chỉ làm một lần trong đời là đủ. Năm ưu điểm lớn nhất của bạn sẽ thay đổi cùng thời gian; nghĩa là bạn ngày càng trưởng thành hơn. Và với những thế mạnh mới, khả năng vươn lên hàng lãnh đạo của bạn sẽ càng cao.

CHƯƠNG 4:
BIẾT MÌNH MUỐN GÌ

Tôi biết mình mơ ước gì và tôi tìm cách đạt được chúng. Mọi người có thể khen tôi, “Chúc mừng, chị là một phụ nữ rất mạnh mẽ.” Nhưng tôi làm không phải để nhận những lời khen đó. Tôi làm vì tôi muốn được tự do. Đôi khi tôi nghĩ, “Mình có thể dùng 16 đô đi mua quần áo hoặc một cái máy.” Và khi tôi đến cửa hàng, nhìn thấy đủ loại máy trước mắt, tôi chỉ muốn mua hết thôi! Doanh nghiệp của tôi – đó là cuộc đời tôi.

Maria Esther Landa Chiroque, Nhà sáng lập Tập đoàn Công nghiệp Santa Maria

Chỉ cần bạn phát huy thế mạnh trong những hoạt động yêu thích mà bạn lựa chọn thực hiện, bạn

sẽ có được cảm giác hài lòng sâu sắc. Dù công việc ấy là gì đi nữa thì nó cũng khiến bạn hạnh phúc. Bạn có thể đạt đến mức độ hạnh phúc này trong hoặc ngoài công việc. Nếu bạn là vận động viên quần vợt, bạn hiểu cảm giác đó. Hay nếu bạn không chỉ là một thương gia bình thường, mà là một thương gia thành đạt, bạn cũng hiểu cảm giác đó.

Giờ hãy thêm một mục đích nào đó vào những việc bạn làm, và bạn sẽ tìm được ý nghĩa. Các nữ lãnh đạo đã chia sẻ mục đích rõ ràng của họ với chúng tôi, cho phép chúng tôi nhìn xuyên suốt cuộc hành trình của họ. Mục đích định hướng cho những gì bạn làm. Nó là nguồn cảm hứng và là kim chỉ nam để bạn lần theo và tạo sự khác biệt, đồng thời nó giúp bạn cảm nhận được hạnh phúc sâu sắc hơn. Đó mới là điều chính yếu.

Một số phụ nữ hiểu rõ mục đích của mình là gì từ tuổi lên 10. Số khác phải mất nhiều năm làm việc này việc kia mới tìm ra được. Nhưng việc đó không quan trọng. Gerry Lay- bourne, nhà sáng lập kiêm cựu

Giám đốc Điều hành của Oxy- gen Networks, đã tìm ra mục đích cuộc đời mình một cách tình cờ. Việc đó bắt đầu khi cô gặp được người đàn ông về sau cô lấy làm chồng. Cuối cùng, cô chuyển sang nghiên cứu trong ngành giáo dục trẻ em và phát hiện ra chuyên môn này chính là sứ mệnh cô hằng khao khát. Sau này cô trở thành nhân tố thúc đẩy sự phát triển của Nickelodeon rồi đến Oxygen.

Mục đích sống của Gerry

Gerry sinh trưởng tại một thành phố nhỏ, cha là thương nhân và mẹ là phát thanh viên đài ra-đi-ô, người đã duy trì tinh thần sáng tạo trong cô. Cô từng cảm thấy mình bị hai người chị gái và em gái với cá tính sôi nổi lấn lướt: “Chị gái tôi là người xinh đẹp và hoàn hảo, còn em gái tôi thì thông minh xuất chúng và đầy lôi cuốn,” cô nhớ lại. Điều đó khiến Gerry không biết định vị bản thân ra sao, cho đến một ngày nọ chính cha cô là người phát hiện ra điểm mạnh tiềm ẩn của con gái mình: “Cha nhìn tôi một lúc rồi nói, ‘Con biết không, con sẽ là cô con gái nối nghiệp

kinh doanh của ta.' Thế là ông dắt tôi đến văn phòng mỗi thứ bảy, dạy cho tôi đủ thứ ký hiệu của thị trường chứng khoán. Chưa tròn 16 tuổi, tôi đã thay cha điều hành văn phòng của ông vào dịp hè. Ông cho tôi tham dự các buổi họp bởi theo ông thì tôi có tài cân nhắc trong kinh doanh hơn ông. Và bởi tôi được nuôi dưỡng trong môi trường kinh doanh nên tôi cảm thấy rất tự tin khi đặt chân vào ngành đó."

Thật ra Gerry chọn theo học ngành nghệ thuật tự do – đúng hơn là kiến trúc. Nhưng cô sớm nhìn thấy tương lai của mình nhiều năm về sau, tương tự như việc lên được bảng vẽ trước khi bắt tay vào thiết kế bất cứ thứ gì.

Được chồng ủng hộ, Gerry hoàn tất tấm bằng chuyên ngành giảng dạy và làm việc cho một trường tư thục nhỏ. Nhưng cô ao ước có được cảm giác hài lòng như chồng khi anh làm công việc giảng dạy về kỹ thuật làm phim ở những ngôi trường trong khu dân cư lao động. Những đứa trẻ ấy, tuy không biết đọc biết viết, nhưng lại tìm được tiếng nói bên trong

mình. Một tia sáng nhỏ le lói trong Gerry. Và trước thời điểm cô tham gia thành lập Nickelodeon (khi ấy mới có ba người) năm 1980, Gerry đã trở thành chuyên gia của chương trình truyền thông dành cho trẻ em.

Ngoài ra cô còn tìm được tiếng gọi nghề nghiệp của mình: "Tôi thật không có cảm tình với ti-vi. Đối với tôi, ti-vi chẳng có gì bổ ích cho bọn trẻ cả và chúng tôi có thể làm ra nhiều thứ hay hơn. Ý tưởng của chúng tôi tân tiến hơn – chúng tôi không lên lớp bọn trẻ, chúng tôi giúp chúng giải trí theo cách tôn trọng chúng." Con đường sự nghiệp của Gerry với Nickelodeon đầy thăng trầm, bởi cô là người tiên phong mở ra chương trình truyền hình cáp dành riêng cho trẻ em: "Có những điều tôi làm đúng, nhưng cũng có nhiều sai lầm to lớn." Mỗi trở ngại trong quá trình ấy đã biến thành những cơ hội để cô học hỏi và rút kinh nghiệm. "Tôi đã đặt cược một vố lớn, cực lớn, vào chương trình truyền hình mang tên *Turkey TV*," cô nói. "Bài học đầu tiên tôi có được là phải biết lựa tên chương trình sao cho người khác

không lấy nó ra làm trò cười, bởi ngay từ tiêu đề nó đã chẳng hay ho gì! Chương trình này tổng hợp lại những đoạn phim hài hước – lấy từ những trò chơi truyền hình của Na Uy, của Ý, những mục quảng cáo và phim hài trên khắp thế giới. Chúng tôi đổ khoảng 1,5 triệu đô vào chương trình này, một nửa ngân sách của chúng tôi. Lần trình chiếu đầu tiên ở nhà chúng tôi vào dịp Lễ Tưởng Niệm, mọi người cùng ngồi xem với nhau. Con trai tôi òa khóc và nói, 'Mẹ, mẹ đừng bao giờ làm chương trình truyền hình nữa nhé.' Tệ đến mức đó. Chúng tôi mời mọi người đến văn phòng và cùng nhau nghĩ cách cải thiện. Nhờ đó chúng tôi gắn bó hơn. Cứ như thế, chúng tôi học hỏi và tiếp tục những gì mình làm."

Khát vọng mà Gerry đặt vào Nickelodeon là vô cùng lớn – hoàn toàn không dừng ở thành công cá nhân. "Tôi nghĩ mình có thể thay đổi cả thế giới, thay đổi toàn bộ quan niệm về truyền hình cho trẻ con, nhưng cái chính là tôi hoàn toàn không quan tâm đến sự nghiệp của riêng mình," cô nói. "Tôi gần như không hề ý thức về điều đó, bởi tôi chỉ chăm chăm vào việc

biến ước mơ thành hiện thực.” Không phải tất cả mọi người đều chung chí hướng với cô. Gerry nhớ trong nhóm làm việc có một phụ nữ, “Cô ấy đến gặp tôi và nói, ‘Chị có muốn trở thành phó chủ tịch hội đồng quản trị không?’ Và câu trả lời của tôi khi ấy là, ‘Tôi thật sự không quan tâm đến vị trí đó. Tôi muốn làm được điều gì đó có ý nghĩa cho bọn trẻ.’ Rồi cô ấy đáp, ‘Nếu chị có ít tham vọng đến thế, thì tôi phải đi tìm việc khác thôi.’ Và tôi trả lời, ‘Chị nên làm điều đó.’ Thật ra tôi có rất nhiều tham vọng, nhưng không nhắm vào cá nhân tôi. Đó là tham vọng muốn thay đổi mọi thứ. Điều mà cô ấy không thể nào nghĩ ra.”

Con đường Gerry chọn đi chưa có ai mở lối, vì vậy cô có được sự tự do (và cả rủi ro) của người tiên phong trong lĩnh vực mới. Cô cảm thấy mình may mắn có được cơ hội này; cô không có đối thủ bởi ai cũng đang mê mải trong ngành truyền thông truyền thống. “Khi nghe bạn nói về công việc liên quan đến truyền hình cáp, người ta sẽ nhìn bạn bằng ánh mắt thương hại, và thầm nghĩ, ‘Tội nghiệp chưa. Đúng là chuyên gia hết thời.’ Vì thế mà nhiều phụ nữ được

thỏa sức tung hoành.” Và chính những phụ nữ ấy đã định hình tầm nhìn và cả mục đích cho ngành kinh doanh còn non trẻ. “Tất cả chúng tôi đều khao khát một thứ gì đó. Mong muốn có nhiều người xem, hoặc một thể loại hoàn toàn mới. Và chúng tôi là những nhà thám hiểm đại tài.”

Ngày nay, Gerry lo lắng khi thấy những thế hệ sinh viên nữ mới bước chân vào chuyên ngành kinh doanh mà hoàn toàn không ý thức gì về mục đích hướng tới. “Dù học giỏi đến đâu chăng nữa, họ vẫn cảm thấy lạc lối,” Gerry nói. “Họ cho rằng nếu sáng sớm thức dậy mà không nghĩ đến chuyện kinh doanh thì tức là có điều gì không ổn.” Đối với Gerry, rõ ràng họ chỉ chăm chăm vào tìm hiểu tại sao họ không vui, và họ đang làm gì sai. “Họ gọi cho tôi và nói rằng, ‘Có vẻ như tôi là người yếu đuối khi từ chối công việc mà mình thật sự không thích?’ Tôi trả lời, ‘Không, bạn hoàn toàn chẳng có vẻ gì yếu đuối cả. Bạn chỉ nên theo đuổi công việc mà mình thật sự yêu thích mà thôi.’”

Quan điểm của Gerry hoàn toàn phù hợp với nghiên cứu mà chúng tôi thực hiện. Vai trò của ý nghĩa công việc quan trọng đối với nam giới lẫn nữ giới, nhưng nhiều phụ nữ mong muốn đi tìm ý nghĩa trong công việc hơn. Cô cho biết, “Nói chung, cánh đàn ông quan tâm đến chuyện ai nắm quyền lực hơn. Giống như ‘phải có kẻ chịu thua để tôi thắng’. Phụ nữ lại nghĩ đến điều tốt đẹp cao cả hơn. Tôi không phải là người phụ nữ duy nhất có suy nghĩ đó. Tất cả chúng tôi đều thế, trong thâm tâm, chúng tôi muốn tạo nên sự khác biệt.” Được biết đến như một người trân trọng nam giới và thích làm việc với họ, Gerry nhận ra điểm khác nhau mấu chốt trong mục đích mà hai phái đặt ra cho mình: “Tôi thấy nam giới luôn hào hứng, đầy thách thức và có khả năng tập trung cao độ – đó là nguồn động lực để họ chiến thắng – và điều đó thật sự rất cần thiết cho các tổ chức.”

Đối với Gerry, phụ nữ có khả năng đặt ra và theo đuổi những mục tiêu mang tính thử thách cá nhân to lớn. “Điều tuyệt vời ở phụ nữ là chúng tôi thường hay quên rằng một việc nào đó khó khăn như thế nào. Đó

là lý do vì sao chúng tôi sinh con rồi lại muốn có thêm con nữa," cô nhận xét. "Đó cũng là nguyên nhân bạn có thể quay lại, và thiết lập một hệ thống mới. Có những lúc tôi tưởng mình không thở nổi. Có những lúc tôi cảm thấy kiệt sức. Có những thời điểm tôi không thể hình dung nổi làm cách nào mà mình có thể bước tiếp. Nhưng tôi chỉ nhớ lại những phần tốt đẹp. Và bạn biết điều thú vị trong quá trình phát triển của tôi là gì không? Có vẻ như mọi thứ đều đâu vào đấy cả. Điều gì cũng có lý do của nó."

Mục đích và vai trò lãnh đạo

Như những gì đã thấy qua câu chuyện đời của Gerry, điều khiến bạn hạnh phúc, điều tạo nên những thế mạnh của bạn và hướng bạn đến mục đích sống cũng chính là điều giúp bạn trở thành một nhà lãnh đạo có khả năng truyền lửa cho người khác. Khi tâm trí bạn có được mục đích cao cả hơn, và cả nhóm đều có cùng mục đích to lớn ấy, việc lãnh đạo sẽ dễ dàng hơn nhiều. Bạn sẽ không vướng vào những chuyện vụn vặt, chẳng hạn như đối thủ nào đang vượt qua

bạn, hay phòng ban nào làm việc hiệu quả hơn phòng của bạn, và hàng triệu chuyện gây phân tâm khác nữa. “Đừng lo lắng về bản thân nữa, hãy bắt đầu nghĩ về việc bạn có thể tạo ra môi trường làm việc như ý bạn ra sao,” Gerry khuyên. Đó là một thay đổi lớn đối với cô. “Tôi chuyển từ kiểu suy nghĩ ‘Mọi người ở đây rồi sẽ bị sa thải cả, mình cũng thế,’ sang ‘Mình là người đứng đầu ở đây, và mình phải có trách nhiệm biến nơi này thành chỗ làm việc tốt đẹp hơn.’ Khi có được mục đích trong đời, bạn sẽ tạo nên khác biệt cho những người chung quanh bạn.”

Khi đã có mục đích, việc đặt ra mục tiêu sẽ dễ dàng hơn. Bạn sẽ đủ can đảm đối mặt với những thử thách mới. Nhiều nữ lãnh đạo – giống như Gerry – nhận thấy việc đặt ra những mục tiêu khó đạt được đã thúc đẩy họ lên tầm cao mới. Thật vậy, nếu bạn giữ cái nhìn hạn hẹp – không dám thoát khỏi sự ổn định mình đang có – thường bạn chỉ đạt được những mục tiêu nhỏ và những thành công không đáng kể. Dám thực hiện những gì tưởng chừng như không thể sẽ tạo ra những chuyển biến thần kỳ. Một ví dụ kinh

điển là khả năng chinh phục quãng đường 1,6 km trong vòng 4 phút từng được các nhà vật lý học xem là ngưỡng giới hạn mà con người không thể nào vượt qua. Nhưng chỉ hai năm rưỡi sau khi Roger Bannister - người đầu tiên phá kỷ lục vào năm 1954 - có đến 8 vận động viên khác đạt kết quả tương tự. Không phải con người tiến hóa hơn, nhưng chính niềm tin vào những gì khả dĩ đã tạo ra bước tiến thần kỳ đó.

Vì vậy, hãy dám ước mơ những mục tiêu to lớn nhiều ý nghĩa. Trong quá trình nỗ lực để đạt được nó, nếu bạn cảm thấy bằng cách nào đó mình đang từng bước thực hiện mục tiêu của đời mình, bạn sẽ khám phá và cảm nhận được cảm giác mãn nguyện lớn lao. “Tôi thường tưởng tượng nếu mai này chết đi, liệu tôi có thấy những điều mình đã làm là tốt đẹp hay không?” Suzanne Nora Johnson, nguyên phó chủ tịch hội đồng quản trị của Goldman Sachs nói. “Mình đã làm được gì để thế giới này tốt đẹp hơn chưa?” Sau khi tốt nghiệp đại học, Suzanne đặt ra mục tiêu “tìm một công việc nơi mình có thể tạo ra những khác biệt lớn lao hoặc thay đổi điều gì đó cho thế giới,” cô nhớ

lại. Mơ ước của cô là làm việc cho Ngân hàng Thế giới, nhưng hồ sơ của cô bị từ chối. Vậy là cô vào làm cho Goldman Sachs, ở đó cô chịu trách nhiệm tái cơ cấu nợ của vùng Nam Mỹ. Vậy liệu cô có thực hiện được ước mơ của mình không hay cô thay đổi nó? Cho đến ngày về hưu, Suzanne nói với chúng tôi rằng cô cảm thấy hài lòng sâu sắc vì đã góp phần cải thiện thế giới này bằng nhiều cách, giúp các quốc gia đang phát triển tạo công ăn việc làm cho hàng ngàn người. Đồng thời, cô cũng trở thành nữ lãnh đạo đầu tiên của một trong những công ty hùng mạnh có mặt tại Phố Wall.

Nhưng sẽ ra sao nếu bạn không tìm được ước mơ của mình, hoặc đơn giản bởi bạn không phải là người hay mơ ước? Vẫn còn nhiều cách khác, thực tế hơn để khám phá ra những điều ý nghĩa đối với bạn. Nhà Tâm lý học Tal Ben-Shahar gợi ý bạn hãy viết ra ba danh sách. Bắt đầu bằng những hoạt động bạn thích và những gì bạn có thể làm tốt. Tiếp theo hãy nghĩ về những gì quan trọng đối với bạn. Gerry rất hứng thú với các hoạt động nghệ thuật, giáo dục trẻ em và làm việc đội nhóm. Trong vô số thế mạnh của cô, phải kể

đến tính ham học hỏi, khả năng lãnh đạo, sự khéo léo và cả lòng kiên trì cùng nhiều điểm mạnh khác. Và chúng rất quan trọng để giúp cô tạo nên sự khác biệt.

Khi đối chiếu với nhau, bạn hãy tìm ra điểm chung giữa ba danh sách đã viết. Điểm nào nổi trội nhất? Trong trường hợp của Gerry là giáo dục thế hệ trẻ theo phương pháp vừa chơi vừa học, và qua thời gian, nó mang lại ý nghĩa sâu sắc hơn cho cô. Còn bạn thì sao?

Tiếp theo, so sánh các đặc điểm đó với những gì bạn đang làm trong hiện tại. Hãy xem bạn có tìm ra cách cải thiện nào trong công việc sao cho phù hợp với mục đích của mình hay không. Hoặc thử nói chuyện với một người nào đó, đồng nghiệp chẳng hạn, về mục đích của riêng họ. Có thể bạn nhận ra động cơ thúc đẩy của bạn và của họ có một số điểm chung, vì vậy nó góp phần gắn kết các bạn lại với nhau. Nhưng dù mục đích bạn đặt ra là gì chăng nữa, hãy nhớ rằng mục tiêu chưa phải là tất cả, mà còn cả quá trình đạt đến mục tiêu. Quá trình ấy sẽ mang lại

cho bạn hạnh phúc và ý nghĩa – hơn cả khi bạn thật sự đạt được mục tiêu. Cảm giác hứng khởi khi cán đích sẽ chóng phai trong khi những trải nghiệm trong suốt cuộc hành trình sẽ đọng lại suốt cuộc đời bạn.

Nếu bạn có mục đích, mục đích đó sẽ giúp bạn thấy hạnh phúc hơn trong suốt cuộc hành trình. Ví dụ, khi biết mình muốn đi đâu, thì bạn không cần lúc nào cũng chăm chăm nhìn vào bản đồ mà có thể ngừng lại dọc đường ngắm cảnh, hít thở không khí trong lành của vùng đồi núi. Có được một mục tiêu đầy ý nghĩa có thể khiến bạn thấy hào hứng hoặc thúc đẩy bạn phát triển cả về mặt cá nhân lẫn nghề nghiệp sẽ giúp bạn bớt mệt mỏi với những gì bạn phải làm hàng ngày: Nếu biết mình muốn thực hiện điều gì trong vòng 10 năm tới, bạn sẽ không còn thấy khổ sở vì những quyết định vụn vặt hàng ngày. Bạn sẽ tận hưởng những gì trước mắt. Bạn không cần lúc nào cũng phải “làm đúng”. Bạn có thể giao phó công việc. Bạn có thể trở thành nhà lãnh đạo tài giỏi hơn. Mọi thứ đều tuyệt.

Hãy nhớ rằng bạn đang tìm kiếm một mục tiêu khó đạt, đủ quan trọng để theo đuổi trong một thời gian dài. Tránh việc bị cám dỗ chỉ tập trung vào mục đích thăng tiến đến một vị trí nào đó. Bởi nó khiến bạn phân tâm và trở nên thất sách. Chúng tôi biết rất nhiều người tự chuốc lấy thất bại kiểu này. Khỏi nói cũng biết, chắc chắn họ cũng không hề tận hưởng quá trình đạt đến mục tiêu.

Nghiên cứu cho thấy những mục tiêu không vì cái tôi cá nhân, mà vì người khác, vì lợi ích chung của cộng đồng sẽ tác động mạnh đến cảm giác hài lòng của bạn. Tuy nhiên, để thật sự có ý nghĩa, mục tiêu ấy vẫn phải mang dáng dấp cá nhân: Nó phải tạo động lực hướng bạn đến những thử thách to lớn và sự phát triển mạnh mẽ hơn.

Vậy tại sao quá nhiều người ngần ngại không dám đi tìm ý nghĩa thật sự trong công việc mình làm? Thường vì họ sợ phải thay đổi hoặc mất đi cảm giác ổn định hiện tại. Chắc bạn hiểu tại sao lại như vậy. Bạn tự thuyết phục rằng bạn không kham nổi rủi ro

ấy. Một khi bắt đầu đặt ra hàng loạt câu hỏi, bạn sẽ nhận ra những gì có ý nghĩa với mình không hề giống với những gì lâu nay bạn tin sẽ giúp bạn thành công. Sâu thẳm bên trong, bạn nhận ra những niềm tin ấy dựa trên niềm mong đợi và những giá trị người khác dành cho bạn. Và bạn còn biết mục đích thay thế mà bạn mong mỏi ấy sẽ đưa bạn vào con đường chông gai, gập ghềnh và hiển nhiên mạo hiểm hơn rất nhiều. Bạn có thể thật sự quay lưng lại với những gì mình đang có không?

Sao mà bạn có thể đứng yên tại chỗ được? Chẳng phải rủi ro bị mắc kẹt trong một sự nghiệp mà bạn cảm thấy vô nghĩa và chẳng hề mang lại chút cảm giác hạnh phúc lớn hơn nhiều so với rủi ro khi bạn mưu cầu hạnh phúc bằng cách làm những việc không mấy ấn tượng với người khác?

Nếu bạn trả lời “đúng vậy”, thì hãy cứ tuần tự thực hiện từng bước một. Hãy tìm cách thử nghiệm trước khi quyết định đường đi nước bước của mình, giống như cách Georgia đã làm. Điều này có lợi vì hai

lý do. Trước tiên, bạn có thể tin chắc mục đích đặt ra thật sự là những gì bạn muốn và mục đích đó phù hợp với chính bạn. Hãy thử trước. Thứ hai, đi từng bước nhỏ sẽ giúp bạn kiểm soát rủi ro, phòng trường hợp xấu.

Đừng lo lắng vì những bước khởi đầu không mấy to tát trong quá trình đi tìm mục đích cuộc đời. Mục tiêu của bạn có thể là bàn đạp cho cả cuộc hành trình, chẳng hạn như việc rèn luyện các kỹ năng mới. Bạn sẽ nhận ra quá trình chinh phục ấy chính là nền tảng để bạn phát triển, và chính sự trưởng thành này sẽ mở ra những cánh cửa mới mà giờ đây chắc hẳn bạn chưa biết đến, đó là những chân trời chạm đến niềm đam mê còn to lớn hơn cả bản thân bạn.

Cùng với thời gian, mục đích sống sẽ trở nên rõ ràng hơn nếu bạn không ngừng tìm kiếm. Hãy nhớ lại Gerry Laybourne, người khởi nghiệp là một kiến trúc sư, sau đó chuyển sang nghề giảng dạy, và cuối cùng tìm được sứ mệnh trong ngành truyền hình dành cho trẻ em (và điều hành cả một công ty truyền thông

dành cho phụ nữ nữa). Về mặt nào đó, điều ấy thật kỳ diệu.

CHƯƠNG 5:
NGƯỜI NẮM LẤY ƯỚC MƠ

Vào thời điểm chúng tôi phỏng vấn, Alondra de la Parra chỉ mới 27 tuổi, nhưng chúng tôi cho rằng câu chuyện của cô thể hiện được toàn bộ vai trò Lãnh Đạo Cân Bằng: Nó cho thấy một khi đã có niềm đam mê thúc đẩy, khi bạn có khả năng lôi kéo người khác chia sẻ cùng một mục tiêu chung đầy ý nghĩa, khi bạn chịu trách nhiệm và tập trung vào cơ hội, bạn có thể sống vì ước mơ của mình. Đối với Alondra, đó là quyết định rời bỏ quê hương Mexico để học làm nhạc trưởng. Bốn năm sau, ở tuổi 23, cô thành lập ban nhạc giao hưởng Philharmonic of the Americas tại thành phố New York.

Mơ ước – và biến nó thành hiện thực

Tôi rất yêu âm nhạc. Tôi bắt đầu bằng việc đăng ký học piano, và sau này là đàn cello. Cha mẹ tôi cũng là người yêu âm nhạc, và tôi thường đi nghe hòa nhạc với họ. Năm tôi 13 tuổi, cha nói, “Sao con không bao giờ để ý đến vị nhạc trưởng nhỉ?” Tôi đáp, “Nhạc trưởng có làm gì đâu cha.” Và cha tôi trả lời, “Không, không, không, ông ấy có làm chứ. Nhạc trưởng phải hiểu mọi thứ tốt hơn bất kỳ ai khác trong dàn nhạc. Ông ấy phải biết ai làm việc gì và kết hợp họ lại với nhau.”

Theo nghiệp nhạc trưởng trở thành niềm ao ước to lớn nhất của tôi, một tiếng nói thầm lặng thôi thúc trong tôi. Tôi nghĩ, “Nếu có thể làm bất cứ điều gì mình muốn, nếu có thể trở thành bất kỳ ai, thì mình muốn trở thành nhạc trưởng.” Nói thế không có nghĩa là khi ấy tôi biết mình dự định làm vậy. Tôi còn chẳng biết phải bắt đầu từ đâu để trở thành nhạc trưởng. Nhưng cha tôi là một người cực kỳ nhạy cảm và là người hay mơ ước. Kể từ lúc tôi chào đời, mọi thứ đối với ông đều là những ước mơ, là hy vọng và cả những câu chuyện hão huyền. Ông là kiểu người không bao

giờ nói "không thể". Ông luôn khuyến khích tôi.

Vì thế tôi nghĩ, "À, vậy chắc nhạc trưởng phải học lý thuyết nhiều lắm đây," và tôi bắt đầu ngốn mớ lý thuyết thanh nhạc. Tôi lại nghĩ, "và hẳn phải biết rõ lịch sử âm nhạc," thế là tôi lại chúi mũi vào học lịch sử âm nhạc. Năm 19 tuổi, tôi chuyển đến New York học. Tôi nghĩ, "Ngoài những gì liên quan đến âm nhạc, người nhạc trưởng cần phải biết những gì nữa? Mình phải biết một dàn nhạc giao hưởng hoạt động ra sao." Tôi được biết có một dàn giao hưởng cần thực tập sinh. Công việc tôi nhận chẳng có gì khác ngoài chuyện lo sắp xếp ghế ngồi và chuẩn bị sân khấu, mở dàn đèn, photo bài nhạc. Tôi làm suốt chín tháng ròng, không lương.

Tuy nhiên, tôi đã tự tạo ra cho mình một thử thách: Mỗi lần đến buổi tập dượt của dàn nhạc để lo những việc đó, tôi giả vờ như mình là một nhạc trưởng, mặc dù tôi chẳng chỉ đạo ai hết. Tôi tưởng tượng như thể mình đang chuẩn bị tham gia diễn tập, và cứ lặng im ngồi đó sau khi mọi thứ xong xuôi. Tôi

từng được xem rất nhiều nhạc trưởng diễn tập. Tôi thầm nghĩ, "Chẳng biết liệu mình có trở thành một nhạc trưởng hay không, nhưng mình đã đạt đến trình độ biết tất tần tật về một dàn nhạc giao hưởng."

Giờ đây, khi ngẫm nghĩ lại, tôi nhận ra đó chính là chìa khóa. Tôi bắt đầu lấp đầy những chỗ trống thay vì cứ đi thẳng đến mục tiêu. Rồi dần dần tôi hiểu ra rằng một khi nắm rõ mọi thứ hoạt động như thế nào, bạn có thể lãnh đạo người khác đạt đến mục tiêu mà bạn muốn.

Có thể bạn nhận ra một điều, tôi luôn mong muốn được học hỏi. Mỗi ngày, tôi đều cần học một điều gì đó. Tôi không bao giờ muốn cái cảm giác mình đã "chạm đích". Tôi không ngừng cải thiện, tôi không ngừng phát triển. Tôi đón nhận và cố gắng học hỏi từ mọi thứ. Chưa hết, tôi còn làm việc theo quy củ hẳn hoi – không phải bản tính tự nhiên. Tôi rèn mình vào kỷ luật và ép bản thân vào khuôn khổ. Tôi còn cho rằng mình rất giỏi trong việc đưa mọi người xích lại gần nhau. Tôi thích kết hợp năng lượng của nhiều

người vào một tập thể.

Lần đầu đặt chân đến New York, tôi tìm cách nộp đơn xin học chương trình đào tạo nhạc trưởng ngắn hạn trong mùa hè. Tôi không có mấy kinh nghiệm, và đa số các chương trình đều buộc bạn phải nộp một đoạn băng hình ngắn. Tôi không có để nộp, hoàn toàn tuyệt vọng. Nhưng một người bạn mách rằng có một nơi ở Maine chỉ yêu cầu một thứ duy nhất, đó là bài luận ngắn cho biết lý do vì sao bạn muốn trở thành nhạc trưởng. Tôi nộp, và được nhận vào học, rồi tôi hoảng hốt. Tôi nghĩ trong đầu, mình sắp trải qua những tháng ngày tới với rất nhiều nhạc trưởng đáng tuổi bô lão. Bụng bảo dạ, "Mình chỉ là con bé 19 tuổi sắp phải trải qua ba tuần với các ông nhạc trưởng đã ngoài 50!" Tôi hoảng sợ cùng cực!

Và đây cũng là nơi tôi gặp Ken Kiesler, người điều hành chương trình. Điều đầu tiên anh nói khi tôi đến trình diện là, "Tôi không muốn nghe gì về sự nghiệp. Tôi cũng chẳng quan tâm em đã chỉ huy bao nhiêu dàn nhạc. Tôi không quan tâm. Tôi chỉ muốn

biết em là ai thôi." Và một phút sau khi anh nói ra điều đó, tôi cảm thấy "Mình có điều đó. Mình biết mình là ai, ngay cả khi sự nghiệp còn chưa có, kinh nghiệm chỉ huy dàn nhạc cũng không." Mọi thứ trở nên nhẹ nhõm hẳn.

Thế nên tôi cảm nhận được sự an toàn – cho đến khi tôi bước chân lên bục chỉ huy lần đầu tiên. Thật khủng hoảng! Nhưng tôi nhớ mãi giây phút ấy: Khi Ken nhìn tôi và nói, "Em có tố chất. Em có năng khiếu. Và tôi sẽ giúp em." Và tôi cũng nhớ lúc ấy mình đã hoảng loạn thế nào. Tôi nghĩ, "Sao mà anh ấy nói thế được chứ? Mình còn chưa làm nên trò trống gì mà." Anh chìa tay ra nắm lấy tay tôi, và nói một điều mà đến giờ tôi còn nhớ mãi: "Người mạnh mẽ nhất chính là người nhạy cảm hơn người khác, người sẵn sàng cởi mở và đối diện với chính con người thật của mình, rồi tiếp tục bước tới." Thật nghịch lý, đúng không? Bởi bạn nghĩ, "Không, bạn phải mạnh mẽ - bạn là lãnh đạo, và bạn phải mạnh mẽ."

Đó là một lời khuyên tuyệt vời. Tôi sớm nhận ra

rằng tất cả chúng ta không ai tránh khỏi những lúc yếu đuối, bởi con người cũng là sinh vật dễ bị tổn thương. Điều quan trọng không nằm ở chỗ mọi thứ đều hoàn hảo đối với bạn, hay bạn có khả năng kiểm soát mọi thứ, mà chính là bạn gắn kết với người khác. Người ta có thể ngưỡng mộ bạn, tôn trọng bạn, nhưng họ chỉ có thể đồng cảm khi thật sự kết nối với bạn mà thôi.

Cũng trong mùa hè ấy, tôi phải chỉ huy dàn nhạc chơi bản Mass cung Đô trưởng của Mozart, một trong những kiệt tác của ông. Tôi gọi điện cho cha mẹ và nói, "Con muốn nói với cha mẹ rằng tối nay, nếu con có chết đi chăng nữa cũng chẳng sao. Cha mẹ không phải buồn bã gì cả. Con không muốn chết, nhưng chết cũng đâu đáng sợ bởi con đã có một cuộc sống hơn hẳn những gì con mơ ước." Tôi vẫn còn nhớ cảm xúc đó. Và đến giờ tôi vẫn còn mang theo cảm giác đó. Từ giây phút ấy, tôi xem mọi thứ khác đến với mình là những phần thưởng, là những điều ngoài mong đợi, hơn cả những gì người ta dám mơ đến.

Ước mơ có mục đích

Ken trở thành thầy của tôi, và ngay từ đầu anh đã nói, “Em phải có mục đích để lý giải cho những gì em đang làm. Em phải nghĩ về nó và viết ra. Và dù làm bất cứ việc gì, em cũng phải nhớ về mục đích ấy.” Tôi phải mất tám tháng mới hoàn thành. Rồi tôi nói với Ken, “Mục đích của em là mang đến cho thính giả thể loại nhạc thính phòng tuyệt vời nhất trong khả năng của em.” Anh đáp, “Tuyệt lắm, nhưng cả đời em chỉ muốn thế thôi sao?” Và chúng tôi tiếp tục đi tìm. Một thời gian sau, tôi lại nói, “Em muốn giáo dục con người ta bằng âm nhạc.” Và anh đáp, “Thật tuyệt!” Cuối cùng tôi cũng bày tỏ được những gì tôi muốn nói, “Em quyết định trở thành nguồn cảm hứng không ngừng mang đến những thay đổi tích cực cho thế giới thông qua âm nhạc.” Tôi thích phần “không ngừng” trong lời tuyên bố của mình – nguồn cảm hứng không ngừng mang đến những thay đổi tích cực bằng con đường âm nhạc. Tất cả những gì tôi làm đều hướng đến mục tiêu ấy, và nó ngày một to lớn hơn.

Sau mùa hè năm ấy, tôi trở lại việc học của mình tại trường âm nhạc Manhattan. Tôi bắt đầu nhận thấy sự vắng bóng của âm nhạc giao hưởng Mỹ Latin trên thế giới. Tôi nghĩ, "Tại sao không có mấy nơi chơi loại nhạc này? Nếu mình lập nên một dàn giao hưởng chỉ chuyên chơi dòng nhạc Châu Mỹ, chẳng phải tuyệt quá sao?" Đó chỉ là những gì tôi mơ ước khi ấy. Một ngày nọ, tôi nhận được cuộc gọi của Lãnh sự quán Mexico đề nghị tổ chức một buổi hòa nhạc truyền thống Mexico. Khi tôi trình bày kế hoạch của mình về dàn giao hưởng gồm 80 nhạc công, họ đáp, "Thế thì hơi quá khả năng chúng tôi. Chúng tôi chỉ định mời một ban nhạc thính phòng nho nhỏ thôi."

Nhưng bởi tôi đã bỏ quá nhiều công sức vào kế hoạch này, nên tôi nghĩ hay mình nên đi tìm người có thể giúp tôi biến nó thành hiện thực. Tôi biết có một liên hoan âm nhạc mà tôi chỉ có thể tham gia nếu được tài trợ. Bất chợt tôi thấy mình đứng ở vị trí nhạc trưởng của dàn nhạc đó – nếu tìm được nguồn tài trợ. Tôi không có ban nhạc. Tôi cũng không có ban quản lý. Tôi chỉ đơn thuần dựa vào may mắn có được sự ủng

hộ của ba người bạn, tuy không nghề nghiệp nhưng rất thông minh. Chúng tôi sống cùng nhau trong một căn hộ nhỏ xíu, và làm việc miệt mài 24 tiếng một ngày cho dự án này. Chúng tôi đã tổ chức một buổi hòa nhạc hết sức thành công. Rất nhiều thứ lẽ ra là đã sai lạc đi, nhưng thật may là không. Chúng tôi đã suy tính đến từng chi tiết nhỏ.

Sau buổi hòa nhạc, Ken hỏi tôi, “Em có tiếp tục không, chẳng lẽ chỉ một lần này rồi thôi, sau tất cả công sức em đã bỏ ra ư?” Tôi nói với anh rằng bấy lâu nay tôi ao ước về một ban nhạc giao hưởng như thế này. Và anh đáp, “Vậy giờ em hãy biến nó thành hiện thực đi.” Tôi hỏi anh, “Làm thế nào đây?” Anh trả lời, “Em phải tự tìm ra cách.”

Và thế là tôi nỗ lực phấn đấu - mọi thứ cứ thế diễn ra. Hết buổi biểu diễn này đến buổi biểu diễn khác. Rất nhiều người đến nghe một lần rồi trở thành thành viên ban quản trị của tôi. Tôi hỏi họ, “Anh/chị có thích buổi hòa nhạc không? Tuyệt! Thế anh/chị có muốn trở thành thành viên của chúng tôi không?” Họ

là những con người tuyệt vời – và rất tài giỏi. Thật sự họ giúp tôi rất nhiều.

Giờ đây tôi đã đi được một chặng đường, nhưng cuộc phiêu lưu vẫn còn dài phía trước. Thật sự tôi nghĩ rằng những gì tôi làm trong âm nhạc là nguồn động lực thúc đẩy tôi – những sáng tác, âm thanh, kết cấu âm nhạc, và cả sự kết hợp âm thanh do nhiều người tạo ra. Khi tôi làm việc, đó là đam mê của tôi. Tôi yêu âm thanh ấy. Tôi muốn là người tạo ra những âm thanh ấy. Và tôi thích kết hợp chúng lại với nhau, pha trộn chúng như thể người họa sĩ pha màu. Tôi tận hưởng cuộc sống và mang tình yêu đó vào mọi việc tôi làm, trọn vẹn hết mức có thể.

Lãnh đạo song hành cùng ước mơ

Thế nhưng, vẫn có những lúc tôi thấy quá tải. Và không dưới một lần tôi cảm thấy mình sắp gục ngã. Tôi vẫn còn nhớ thời điểm tôi học lấy tấm bằng piano chuyên nghiệp. Tôi phải học rất nhiều. Tôi học suốt ngày, còn ban đêm tôi dành thời gian để xin tài trợ và

quản lý dàn nhạc giao hưởng. Có lúc tôi tưởng mình phải chọn giữa việc học hay công việc – tôi sắp gục mất. Đó không phải là cuộc sống.

Rồi tôi tìm ra cách. Tôi nói với ban quản trị, “Được rồi, hoặc là ta đi quyên góp tiền đủ để thuê một giám đốc điều hành, hoặc là thôi luôn. Tôi không thể sống thế này nổi nữa.” Thế là ban quản trị chấp thuận đề nghị đó, và mọi thứ lại đâu vào đấy! Chưa hết, vào lần tôi lại ngấp nghé nguy cơ suy sụp – rồi đùng một phát – một nhạc sĩ khác ra tay giúp đỡ. Dự án lại tiếp tục, và tôi vẫn tiếp tục tham gia. Thế nhưng, bạn vẫn phải biết cách để bảo vệ mình. Bạn phải tỉnh táo. Bạn phải mạnh mẽ về tinh thần và khỏe mạnh về thể chất.

Tâm trạng của tôi thay đổi rất nhiều. Tôi không còn lúc nào cũng thấy hạnh phúc nữa. Rất nhiều lần tôi trở nên chán nản, thất vọng. Rất nhiều lần, tôi thấy mình bất tài. Thật sự thì tôi luôn mang theo cảm giác đó – rằng tôi có thể thất bại. Tôi tự kéo mình thoát ra bằng cách chuyển hóa ý nghĩa, “Mình chỉ cảm thấy thế thôi, chứ con người mình không phải như

vậy.”

Kurt Masur, người từng chỉ huy dàn nhạc Philharmonic New York đã phát biểu, “Nếu bạn cho rằng họ sẽ thương yêu bạn, thì nên quên đi – đừng theo nghề nhạc trưởng. Nếu bạn nghĩ họ sẽ ca ngợi và khen bạn thật tuyệt, đừng phí thời gian nữa. Bởi nếu bạn cứ bám víu vào những chuyện như thế, bạn sẽ chẳng thể nào có được.” Bạn phải sống vì âm nhạc. Mấu chốt nằm ở việc đúng thời điểm và gắn kết mọi người lại với nhau.

Lần nào gọi điện cho cha, tôi cũng nói, “Ôi, cái người đó, anh ta làm như vậy và khiến con thấy bất an,” Cha tôi sẽ đáp, “Vậy thì tuyệt chứ sao! Đây là tin vui nhất trong ngày của cha vì như vậy có nghĩa là con sẽ tiếp tục trưởng thành.” Khi có chuyện khiến tôi lao tâm khổ tứ như thế, thì giải pháp là bắt tay vào giải quyết nó. Đừng để mọi thứ phát sinh thêm nữa. Nếu người kia vẫn không tìm cách cải thiện, thì người đó phải tự gánh lấy hậu quả.

Từng có vô vàn hiểu lầm và khó khăn trong giao tiếp nảy sinh chỉ vì quan điểm. Với vai trò nhạc trưởng, hãy tưởng tượng bạn đứng trước các thành viên trong dàn giao hưởng và tập dượt. Bạn chưa gặp ai trong số các nhạc công này trước đây. Và bạn thấy người chơi đàn viola thứ ba quay sang thì thầm gì đó với các nhạc công bên cạnh, rồi họ cười. Ngay lập tức bạn sẽ nghĩ, "Chắc họ cho rằng mình dở tệ." Tôi đã học được điều này từ rất nhiều người – như chồng tôi chẳng hạn, người luôn tìm cách nhìn vào mặt tốt đẹp của con người – đừng luôn mặc định là điều xấu. Tôi nhớ có lần tôi cảm thấy bị một nhóm nhạc công có vẻ chống đối và xét nét. Ban đầu, tôi không nói gì cả bởi tôi nghĩ, "Chắc họ cho rằng mình không giỏi. Và bạn biết gì không, tôi không giỏi thật, họ đúng đấy." Mọi thứ cứ diễn ra như thế, cho đến một ngày nọ tôi kêu lên, "Thôi đủ rồi." Tôi gọi họ ra một chỗ và bảo, "Tôi có thể nói chuyện với các anh một lúc được không? Tôi cảm thấy các anh không ủng hộ tôi. Tôi cảm thấy các anh không tôn trọng tôi. Mỗi khi tôi cần nói gì đó, có vẻ như các anh không muốn nghe bởi các anh tưởng mình đã biết hết rồi." Họ đáp, "Chúng tôi lại tưởng chị

không thích cách chúng tôi chơi nhạc. Vậy nên chúng tôi chẳng biết phải làm gì cả, bởi chúng tôi muốn làm cho chị hài lòng nhưng lúc nào trông chị cũng khó chịu." Nếu tôi không trao đổi thẳng thắn như thế, hẳn sự hiểu lầm sẽ biến thành một con quái vật giằng xé trong tôi.

Sống với ước mơ

Và đây là những gì tôi quan niệm. Bạn phải làm tốt công việc của mình. Bạn phải luôn sẵn sàng. Bạn phải như thế. Bạn phải đúng giờ. Bạn phải nghiêm túc. Bạn phải làm việc. Nhưng các thành viên của dàn giao hưởng còn muốn thấy bạn là một con người thật sự nữa. Và chính giây phút bạn chia sẻ những điều như thế, thậm chí có hơi ngốc nghếch một chút, hoặc hơi quá một chút, khi họ thấy bạn không còn khép kín nữa và bạn làm vì quyền lợi chung của ban nhạc – khi bạn mở lòng ra – mọi người thật sự thích điều đó.

Nếu cả đội ngũ yêu công việc họ làm và muốn làm mọi thứ ngày một tốt hơn, và nếu họ nhận ra

được sự tiến bộ, thì chẳng ai còn quan tâm chuyện lãnh đạo nhóm có xinh đẹp hay hoàn hảo không. Nếu họ cảm nhận được rằng khi bạn đứng trên cái bục kia, họ gặt hái được nhiều thành công hơn, thì họ sẽ thương yêu bạn. Nhưng không phải chuyện họ có thương yêu bạn hay không. Chỉ là họ muốn gặt hái thành quả mà thôi.

Nguồn năng lượng nằm ở con người. Âm nhạc thật tuyệt vời, nhưng nó sẽ không tồn tại nếu không vì con người. Khi tôi gắn bó với một số thành viên trong dàn giao hưởng, tôi thấy trong mắt họ chúng tôi đang cùng chí hướng – và đối với tôi, như thế là đủ. Đó là điều tuyệt vời nhất. Bạn có thể thấy rằng bạn đang giao tiếp với con người ấy, ở một mức độ khác hẳn, hoàn toàn thuần khiết. Đừng quan tâm việc bạn là ai – tất cả nằm ở thời khắc bạn kết nối được với người đó. Và đó cũng là những gì xảy ra trong lòng thính giả, thậm chí hơn thế. Và khi cả nhóm cùng cảm nhận được điều tương tự, bạn thật sự đã khơi dậy nguồn âm nhạc làm biến đổi cả thế giới. Một cảm giác đặc biệt. Còn gì tuyệt vời hơn?

PHẦN HAI:

ĐỊNH HƯỚNG

CHƯƠNG 6:

TẦM QUAN TRỌNG CỦA VIỆC ĐỊNH HƯỚNG

Nếu mải lo lắng mọi thứ sẽ không như ý, bạn sẽ chẳng làm được điều gì cả. Bạn phải có khả năng tập trung vào những điều thật sự quan trọng và đừng quá bận tâm đến những thứ còn lại. Không ai tránh được chuyện bị người khác nói ra nói vào; chúng ta dù sao cũng là sinh vật sống bầy đàn. Nhưng trong lĩnh vực chính trị, nếu bạn thấy buồn phiền khi báo đăng bài

nào đấy nghe có mùi tiêu cực, hay cử tri viết bài phê bình, hay một bức biếm họa khiến bạn bực dọc - mấy chuyện này vốn xảy ra hàng ngày với tôi - và nếu bạn cứ suốt ngày bận tâm đến chúng, bạn không thể sống nổi đâu.

Julia Gillard, Phó Thủ tướng nước Úc

Chúng tôi từng diễn tả cảm giác mãn nguyện to lớn mà những nhà lãnh đạo cân bằng cảm nhận được khi thực hiện công việc mang nhiều ý nghĩa cá nhân đối với họ. Một công việc được hoàn thành tốt đẹp chính là điều mãn nguyện; công việc ý nghĩa khiến tâm trạng bạn thăng hoa – thứ hạnh phúc sâu lắng và bền bỉ hơn rất nhiều. Những định hướng tích cực, cũng giống như ý nghĩa công việc, chính là rường cột của nhà lãnh đạo, và như bạn sẽ thấy sau đây, chúng hỗ trợ lẫn nhau.

Đức Phật dạy, “Chúng ta là những gì chúng ta suy nghĩ. Chúng ta đều được khởi nên từ tâm niệm của mình. Thế giới do tâm tạo.” Với cùng suy nghĩ đó, các nhà tâm lý học tích cực nhấn mạnh rằng cách ta định

hướng những điều mình muốn trải nghiệm sẽ tô màu cho cuộc sống thực tiễn. Vẫn là quan điểm đó, chỉ cách nhau nhiều thế kỷ mà thôi. Bởi những định hướng tích cực mang lại cho ta cả sức mạnh lẫn sự sáng suốt để tiếp tục đi tới bất chấp những trở ngại; tính lạc quan thật sự liên quan mật thiết đến thành công.

Bạn đừng nhầm lẫn, nói thế không có nghĩa là ta nhìn đời qua lăng kính màu hồng, mà là tránh không bóp méo bản chất của thế giới. Những nhà lãnh đạo biết định hướng tích cực sẽ nhìn mọi thứ dưới ánh sáng chân thực nhất. Họ không để cho những cảm xúc tiêu cực bóp méo cái nhìn của họ về thực tế cuộc sống – phóng đại những nguy cơ. Vì thế, việc định hướng cho phép bạn đối mặt với thực tế nan giải theo cách hữu hiệu nhất. Nó mang đến cho bạn cái nhìn sáng tỏ lẫn nguồn năng lượng để đương đầu khó khăn và tìm ra giải pháp. Nó mang đến cho bạn sức mạnh để tiếp tục bước tới khi bạn đã làm tất cả những điều mình có thể; nó giúp bạn ngày một kiên cường hơn.

Định hướng tích cực còn mang đến những điều

tốt đẹp nữa. Ví dụ, những phụ nữ biết định hướng tích cực còn có đầu óc linh hoạt – họ tin mình kiểm soát được tương lai, rằng họ có thể tác động đến kết quả, đến việc học hỏi và phát triển.

Nói một cách đơn giản, sự lạc quan liên quan mật thiết đến thành công.

Định hướng là một lựa chọn

Mặc dù thực tế có thể tươi sáng hơn những gì bạn thấy, nhưng chính phản ứng tình cảm vô thức trong bạn – bị các tác nhân như lo lắng, sợ hãi và căng thẳng kích thích – lại khiến sự việc méo mó đi. Khi điều này xảy ra, những gì bạn thấy sẽ trở nên rất khác, ảnh hưởng hành vi và phản ứng của bạn. Nó khiến cuộc sống trở nên thử thách hơn khi bạn đối mặt với thất bại như gây ra lỗi lầm, đi sai hướng và mọi thứ không như ý. Bạn sẽ thấy mình bị cuốn vào vòng xoáy thất bại – nó khiến cảm xúc dâng trào, lấn át và khiến bạn nhụt chí, không còn sức lực để hành động.

Đối với một số phụ nữ, định hướng tích cực diễn ra một cách tự nhiên. Nhưng với đa số chúng ta, việc đó đòi hỏi bạn phải gạt bỏ lối suy nghĩ đã ăn sâu vào tiềm thức – bao gồm cả thói quen đánh giá đầy cảm tính ta áp đặt lên sự việc, người khác và chính bản thân mình. Khả năng định hướng thực tế một cách tích cực rất hiệu nghiệm và học được cách thực hiện nó chính là một phần của quá trình phát triển kỹ năng lãnh đạo của bạn. Và lợi ích mà nó mang lại không chỉ dừng ở công việc.

Định hướng tích cực chính là điều đã giúp Emma Fundira dám bước chân vào thế giới chỉ dành cho nam giới, đồng thời thách thức những lề thói xã hội lẫn trong ngành. Sinh ra tại Zambia và hiện sống tại Zimbabwe, Emma lớn lên trong một xã hội mà phụ nữ chỉ mới giành được những quyền lợi tối thiểu cách đây chưa lâu, chẳng hạn như được phép sở hữu tài sản cá nhân ngoài hôn nhân. Cô còn chọn cho mình sự nghiệp vốn chỉ dành riêng cho nam giới người da trắng. Nhưng Emma luôn tin rằng cô có thể làm được mọi thứ một khi đã quyết tâm thực hiện. Ngày hôm

nay, cô sở hữu bất động sản riêng, tự mình điều hành doanh nghiệp tư vấn tài chính và vẫn sống trong một đất nước nhiều bất ổn.

Emma là con gái giữa trong gia đình gồm bốn người con; cha cô là một doanh nhân thành đạt. “Cha tôi rất nghiêm khắc. Ông luôn đặt nặng vấn đề văn hóa, và cả tham vọng cá nhân nữa,” Emma kể. “Ông thật sự muốn chúng tôi trở thành một nhân vật nào đó trong xã hội, nhưng chủ yếu cha chỉ quan tâm đến các anh em trai của tôi, truyền thống châu Phi là thế, những người đàn ông sẽ nối dõi tông đường.”

Ngay từ khi còn rất nhỏ, Emma đã muốn tự khẳng định mình. “Tôi luôn phải đưa ra chính kiến của mình. Tôi luôn phải làm cho người khác nghe mình. Tôi nghĩ mình cũng khá gây chú ý.” Ở tuổi lên 9, cô khăn gói sang Anh học cùng người chị gái. “Khi máy bay đáp, tôi thấy sợ,” cô nhớ lại. “Trời lạnh và ẩm ướt. Và tôi thầm nghĩ, ‘Ôi Chúa ơi, con đang làm gì ở đây chứ?’ Tôi đến trường, và thấy mình chẳng giống ai. Mẹ cho tôi mặc váy trong khi bạn bè đều mặc quần

jean." Chị cô thì chẳng có thời gian đâu mà chăm sóc em, nên Emma, cô nhỏ người nước ngoài và cũng là học sinh da đen duy nhất trong lớp, nhanh chóng học được tính tự lập. Cá tính mạnh mẽ của cô phát huy tác dụng. "Tôi luôn là thành viên ưu tú của lớp, bởi tôi muốn mình được chú ý đến vì những lý do chính đáng," cô nói.

Emma có thể làm những điều đó vì muốn cha vui lòng, nhưng cô đã học được kỹ năng quan trọng nhất – nhìn thế giới bằng quan điểm tích cực, đặc biệt trong tình cảnh bất lợi – từ khi còn nhỏ. Khi Emma bước vào tuổi thiếu niên, cha cô đòi ly hôn và bỏ mặc mẹ cô tự xoay sở cuộc sống. "Khi ấy mẹ tôi hoàn toàn chẳng có một thứ gì," Emma nói. "Nhưng bà đã vượt qua. Bà đã nỗ lực để tạo dựng nên một doanh nghiệp vận tải nho nhỏ của riêng mình và mua được bất động sản. Bà chính là nguồn cảm hứng cho tôi." Emma chứng kiến mẹ mình sớm vực dậy mọi thứ, và có được những gì mà bất kỳ người phụ nữ nào khác cũng thầm ganh tị. Tấm gương ấy đã gieo vào lòng Emma ý thức về tầm quan trọng của niềm tin vào bản

thân, để có thể thành công trong một thế giới chỉ dành cho đàn ông. “Tôi muốn gạt phăng những rào cản,” cô nhớ lại. “Tôi thường nghĩ, ‘Mình có thể khởi nghiệp trong ngành nào của nam giới – ngành chỉ có nam giới mới làm – và chứng minh cho họ thấy rằng mình cũng có thể?’ Đầu tiên tôi nghĩ đến ngành xây dựng, nhưng rồi tôi nhận ra nó có vẻ đơn điệu quá.”

Mười tám tuổi cô bị cha gọi về nhà để theo học đại học tại Zimbabwe. Tại đây, Emma được đào tạo để trở thành giáo viên, điều cô bị buộc phải chấp nhận. Mọi thứ trở nên rõ ràng là các anh em trai không chịu theo chân người cha. Đó cũng là lúc Emma quyết định đi theo con đường không truyền thống. Cô bỏ nghề giáo, xin vào chi nhánh của Standard Chartered – ngân hàng hùng mạnh có trụ sở chính tại Luân Đôn.

Ngành ngân hàng cũng như mọi doanh nghiệp có gốc nhà nước khác tại Zimbabwe gần như là lãnh địa riêng của tầng lớp nam giới người da trắng. Một phụ nữ da đen như Emma thật sự là hiện tượng cực hiếm.

“Tôi muốn chứng tỏ bản thân, chứng minh cho mấy người đó thấy tôi giỏi không thua gì họ, nếu không muốn nói là giỏi hơn,” cô bày tỏ. “Và tôi muốn chứng tỏ mình giỏi không thua gì những người đàn ông còn lại trong cộng đồng mình, những người đàn ông da màu. Bởi tôi nghĩ, không đủ sức ngồi uống năm lít bia như họ không có nghĩa là tôi yếu đuối hơn họ.”

Với những trở ngại về tuổi tác, giới tính và màu da, Emma càng có nhiều điều cần phải chứng tỏ. “Khi bước vào một cuộc họp, bạn là người phụ nữ da đen và ngồi quanh bạn là các nam chuyên viên người da trắng, họ nhìn bạn và nghĩ, ‘Con này chẳng biết gì đâu. Nó chẳng thể giúp mình được cái gì hết,’ ” cô nhớ lại.

Có một khách hàng tỏ ra cực kỳ thù địch. “Ông ta nói chuyện với tôi theo kiểu khó nghe trong buổi họp. Nhưng tôi vẫn đáp lại một cách lịch sự. Sau buổi họp, ông ta gọi vào điện thoại của tôi và hét toáng lên, ‘Cô không biết cô đang làm cái gì đâu,’ rồi gọi tôi là thứ này, thứ nọ. Ông ta thô lỗ lắm.” Nhưng Emma vẫn giữ

thái độ hòa nhã khi phải hứng chịu áp lực đó, và không để vị khách hàng nọ khiến sự tự tin trong cô suy suyển. Cô vẫn tiếp tục công việc đại diện cho khách hàng đó và cô làm mọi thứ thật tốt, đến nỗi chính ông ta về sau gửi đến giám đốc điều hành của cô một lá thư khen ngợi sự điềm tĩnh và khả năng chuyên môn xuất sắc của Emma. Thậm chí cô còn nhận được giải thưởng do chính trụ sở tại Luân Đôn trao tặng.

Làm thế nào để vẽ nên những gì mình thấy?

Thế còn bạn thì sao? Hãy xem xét tình huống sau: Sếp gọi bạn vào họp bất ngờ. Khi bước vào phòng, bạn quan sát thấy có hai chuyên viên đang ở đó. Ngay lập tức, họ ngừng trao đổi và vội vàng gom mớ giấy tờ của mình. Họ tránh nhìn vào mắt bạn khi ra khỏi phòng. Sếp nhìn xuống đống tài liệu trên bàn rồi mới nhìn đến bạn. Bà thậm chí không mời bạn ngồi.

Phản ứng của bạn ngay sau đó là gì – cảm giác chân thật nhất? Khi đưa trường hợp này ra cho một nhóm phụ nữ, chúng tôi chú ý có hai người chia sẻ về phản ứng nhiều khả năng xảy ra nhất của họ khi chuyện đó xảy ra. “Ôi, chắc tôi đã phạm lỗi gì ghê gớm lắm,” người phụ nữ thứ nhất kêu lên. “Chắc tôi sắp mất việc đến nơi. Tôi phát ốm mất!” Chúng tôi quay sang người phụ nữ thứ hai, cô đang mỉm cười. “Có lẽ họ mới bàn xong một chuyện khác,” cô nói. “Ai biết được chứ? Tôi sẽ hỏi sếp xem chuyện gì đang xảy ra.”

Nếu bạn đọc đến đây và cười phá lên, thì chúng tôi cũng vậy. Sự khác biệt quá lớn giữa nhóm người lạc quan và bi quan thật sự buồn cười. Người bi quan ngay lập tức chĩa mũi dùi về phía mình – cô trông đợi điều tồi tệ nhất và cho rằng mọi người đang chỉ trích mình. Nó khiến cô căng thẳng và lo lắng. Và trong khi người bi quan đang băn khoăn trong lòng thì người lạc quan lại tưởng tượng về một cuộc trò chuyện khả quan hơn và sẵn sàng đón nhận cơ hội để phát triển bản thân. Trên thực tế, cả hai người đều không biết vị sếp đang nghĩ gì, nhưng người lạc quan luôn tìm cách

tránh không để cảm xúc tiêu cực nhấn chìm mình như cách người bi quan mắc vào.

Tại sao hai người phụ nữ ấy lại phản ứng khác nhau đến vậy? Martin Seligman đã dành nhiều năm đi tìm câu trả lời và kết luận rằng, tính lạc quan (hoặc bi quan) của chúng ta phụ thuộc vào cách ta nhìn thực tế cuộc sống qua ba lăng kính: tính lâu dài, sự lan tỏa và tầm kiểm soát cá nhân.

Hãy nghĩ về những thất bại trong sự nghiệp của bạn (ví dụ, một quản lý cấp cao chỉ trích bạn, kết quả đánh giá công việc của bạn không tốt, suy thoái kinh tế nghiêm trọng khiến bạn mất việc). Bạn nhìn nhận trải nghiệm ấy theo cách nào?

- Bạn nghĩ đó chỉ là khó khăn tạm thời, hay bạn thấy nó sẽ **tồn tại mãi**?

- Bạn cho rằng kết quả đó xảy ra do một tình huống cụ thể, hay bạn

tin rằng nó còn biểu hiện cho vấn đề **khác** nữa?

- Bạn quan niệm những nguyên nhân gây ra nó hoàn toàn do tác động bên ngoài hay trong tầm kiểm soát của **bạn – lỗi** của bạn?

Đối với người bi quan, lời chỉ trích của sếp giống như tấn công vào cá nhân họ; kết quả đánh giá công việc tồi tệ sẽ ảnh hưởng xấu đến mọi khía cạnh khác trong cuộc sống của họ trong tương lai. Tệ hơn, họ còn tin rằng mọi thứ xảy ra hoàn toàn do lỗi của mình – ngay cả việc kinh tế suy thoái khiến họ mất việc. Bỗng dưng, họ thấy tương lai sao mà ảm đạm. Rất nhiều người bi quan mà Seligman đã quan sát là ví dụ tiêu biểu của hiện tượng "tuyệt vọng được huấn luyện". Họ tin rằng không cách gì cải thiện được kết quả, họ không buồn cố gắng nữa, và việc đó càng khiến mọi chuyện tồi tệ hơn.

Trong khi người lạc quan lại phản ứng hoàn toàn

khác. Người lạc quan sẽ xem lời chỉ trích của sếp là một thử thách đầy hữu ích; họ sẽ không để cho bản đánh giá công việc tiêu cực kia ám ảnh mình suốt đời, và họ nhanh chóng đứng dậy sau một thất bại không thể tránh khỏi. Họ sẵn sàng đón nhận những lời khuyên giúp mình tiến bộ, họ tìm hiểu xem có điểm nào chưa đúng và bắt tay vào thực hiện. Vì thế nếu bị mất việc vì kinh tế khủng hoảng, họ vẫn thất vọng nhưng có thể xốc lại tinh thần và suy nghĩ xem mình nên làm gì tiếp theo.

Người lạc quan và bi quan cũng phản ứng khác nhau khi đối mặt với điều tích cực. Hãy nghĩ về một trường hợp tốt đẹp mà bạn từng trải nghiệm (ví dụ như một quản lý cấp cao khen ngợi bạn, bạn được thăng chức, đơn vị của bạn đạt mục tiêu đề ra). Bạn cảm thấy thế nào? Sau đây là những gì người bi quan sẽ nói: "Tôi chỉ may mắn thôi. Phúc bất trùng lai. Cuối cùng thì mọi thứ cũng chẳng khác trước là mấy. Tôi vẫn vậy mà!" Đương nhiên là khi người bi quan luôn nhận nhiều lỗi về mình khi gặp thất bại thì họ cũng ít dám đón nhận công sức về phần mình khi đạt được

thành công. “Chắc là có gì nhầm lẫn rồi,” họ trầm tư, “và khi họ biết ra thì tôi vẫn bị sa thải thôi”.

Ngược lại, người lạc quan chào đón tin tốt lành bằng kiểu suy nghĩ: “Mình giỏi quá! Mình đã làm việc cật lực để đưa công ty đến thành công và mình được đền đáp xứng đáng. Giờ thì không gì có thể cản trở được chúng ta!” Khi điều tốt đẹp xảy ra, người lạc quan cho phép mình tận hưởng nó. Thành công buộc họ tiến về phía trước và tìm kiếm những cơ hội học hỏi to lớn hơn, để gặt hái được những thành công rực rỡ hơn. Đối với người lạc quan, tin tốt lành sẽ mang đến một ngày đẹp trời và hơn thế nữa.

Dĩ nhiên đây chỉ là bức biếm họa về mức độ cực đoan của lạc quan và bi quan. Đa số chúng ta nằm ở khoảng trung bình của hai thái độ trên và sẽ có ích nếu bạn xác định được xuất phát điểm của mình.

Khi hiểu việc định hướng thực tế mang dấu ấn cá nhân như thế nào, bạn sẽ dễ dàng lựa chọn xem có nên tiếp tục là chính bản thân mình hay nên tiếp thu

lối suy nghĩ mới. Các nhà nghiên cứu cho biết khoảng 50% thái độ sống của chúng ta là do gen di truyền quyết định. Người bi quan không thể – hoặc không mong muốn – thay đổi toàn bộ thiên hướng của mình. Nhưng bạn vẫn có thể "học" tính lạc quan bằng cách làm theo một số chiêu nho nhỏ. Và người lạc quan sẽ nhận ra rằng mình có thể ứng dụng thái độ sống tích cực thường xuyên hơn để giúp người khác nhìn thấy cơ hội.

Định hướng khởi nguồn bằng việc phá bỏ những thói quen vô thức gây hủy hoại bản thân – vòng xoáy tiêu cực đó thường để lại hậu quả về lâu về dài. Trong chương tiếp theo, chúng tôi sẽ chỉ cho bạn cách nhìn nhận hoàn cảnh một cách thực tế hơn, biết cách chuyển hóa ý nghĩa sự việc và biến thất bại thành cơ hội phát triển bản thân. Chúng tôi sẽ dẫn dắt bạn trong suốt quá trình chống lại cái nhìn méo mó về thực tế mà nỗi sợ hãi, bất an mang lại rồi bắt tay vào hành động. Nghe kỳ bí quá chăng? Thưa không.

Sẽ thế nào nếu bạn tránh không để cho cảm xúc nhấn chìm?

Rõ ràng Emma Fundira là tuýp người lạc quan. Nếu cô để mình xuôi theo vòng xoáy cảm xúc tiêu cực thì điều này hoàn toàn có thể thông cảm . Nhiều người không có khả năng đối phó một cách nhanh chóng khi nhận một tràng chửi rủa thô lỗ từ phía khách hàng như cô. Đáng buồn là một số phụ nữ còn thấy tổn thương trong những tình huống như thế. Họ bắt đầu dằn vặt chính mình, ám ảnh về những gì đã xảy ra và tự hỏi mình đã làm gì sai. Điều này sẽ dẫn đến tâm lý suy sụp, thậm chí suy sụp một cách nặng nề.

Tránh bị cuốn theo cảm xúc tiêu cực là việc làm tốt, không cần bàn cãi. Nhưng bạn tưởng tượng xem, mọi thứ còn tốt đẹp hơn đến mức nào nếu bạn học tính lạc quan: trải nghiệm những cảm xúc tích cực một cách mạnh mẽ hơn và mang chúng vào công việc cùng với nhóm của mình. Barbara Fredrickson đã phát triển lý thuyết có tên gọi “chia sẻ và xây dựng”

khẳng định rằng những ai trải nghiệm các cảm xúc như vui sướng, hài lòng và hạnh phúc sẽ có xu hướng sẵn sàng học hỏi, phát triển và khám phá. Trong các thí nghiệm của bà, những người có cảm xúc tích cực sau khi xem phim hài, phim có kết thúc có hậu sẽ trở nên sáng tạo hơn trong quá trình giải quyết khó khăn, đồng thời làm việc hiệu quả hơn so với những người xem phim buồn hay phim có kết cục bi thảm.

Kinh nghiệm của Emma rõ ràng chứng minh quan điểm đó. Bằng cái nhìn tích cực – khơi nguồn từ niềm vui cô tìm được trong công việc – Emma không bao giờ ngần ngại theo đuổi những cơ hội mới để học hỏi và phát triển, cô đồng thời ý thức và chấp nhận những rủi ro đi kèm.

Một cơ hội quan trọng đến với cô khi trưởng phòng quản lý tài chính dự án của ngân hàng Standard Chartered gọi cho Emma và hỏi liệu cô có muốn tham gia vào bộ phận của ông hay không. Dù khi ấy chưa biết gì về quản lý tài chính dự án, cô vẫn tham gia. Đáp lại, cô được ông đảm bảo tương lai

thăng tiến, cho cô tham dự vào các cuộc họp và sớm để cô tự mình điều hành mọi thứ. Đôi khi ông còn khiến khách hàng ngỡ ngàng. “Có lần ông ấy nói, ‘Anh biết gì không? Emma hiểu về vấn đề này còn tốt hơn cả tôi nữa.’ Ông ấy luôn cho tôi cơ hội,” Emma nhớ lại.

Khi người sếp tài năng này chuyển sang làm việc cho Barclay’s, Emma đi theo ông và sự nghiệp của cô thật sự thăng hoa. Cô được thăng chức lên giám đốc với lộ trình dần tiến đến vị trí giám đốc điều hành. Sau đó, một người bạn gợi ý cho cô về việc mở một doanh nghiệp tư vấn cho các công ty đang phát triển tại Zimbabwe về chiến lược tăng vốn. Cô phân vân lắm. Khi ấy Emma đã lập gia đình và có hai con nhỏ, vì thế để từ bỏ sự ổn định và thanh thế hiện có tại Barclay’s thật sự là mạo hiểm đối với cô. Nhưng vài tháng sau, Emma quyết định thay đổi. “Có điều gì đó trong tôi khiến tôi muốn mình thử nghiệm, bước ra ngoài kia và thực hiện điều đó cho bản thân mình,” cô giải thích. “Một điều gì đó trong bạn sẽ bảo rằng đây là lúc phải thay đổi. Nếu không phải lúc này, thì đợi đến bao giờ?”

Và thời điểm cô chọn thật đúng lúc. “Tám tháng sau, nền kinh tế đi xuống,” cô nói. “Nhưng chưa một lần tôi mang suy nghĩ ‘Ôi, giá mà mình đừng rời Barclay’s’ hay ‘mình nhớ khoản lương được nhận mỗi tháng.’ Mà thay vào đó, tôi lo chuyện mình có thể chăm lo cho những gia đình khác ra sao; chúng tôi phải đảm bảo nhân viên của mình nhận đầy đủ lương mỗi tháng.” Tính lạc quan của Emma chưa bao giờ mất đi. “Đó chắc chắn là một thử thách, nhưng tôi luôn biết bằng cách nào đó, tôi sẽ giải quyết ổn thỏa,” cô nói. “Luôn có điều gì đó trong tôi nói rằng tôi sẽ làm được. Tôi sẽ tìm ra giải pháp – Tôi chỉ cần thời gian suy nghĩ mà thôi.”

Nói như vậy không có nghĩa là Emma không chịu áp lực. Nhưng những bài tập thể dục giữ gìn sức khỏe đã giúp cô lấy lại tinh thần và vượt qua căng thẳng. “Tôi nghĩ, ‘Mình phải đi tập thể dục.’ Sau đó, đầu óc tôi có thể suy nghĩ minh mẫn hơn,” cô cho biết. “Tôi không rơi vào trạng thái hoảng loạn.”

Khi nhìn lại, nguồn động lực của Emma ban đầu

là để làm vui lòng cha. “Ông đã quá thất vọng vì các anh em trai của tôi. Tôi muốn chứng minh cho ông thấy tôi có thể làm được điều đó,” Emma kể với chúng tôi. Nhưng khi nhìn lại những gì mình đã tạo dựng và cả những thành công đã đạt được, cô nhận ra rằng chính sự định hướng đã đưa cô đi xa hơn những gì cô tưởng – thay đổi cả quan điểm mang nặng truyền thống của cha cô: “Ông quá bất ngờ vì thành công của tôi. Thậm chí ông còn khuyến khích tôi hãy tiến xa hơn nữa. Khi cha qua đời, ông ra đi với niềm vui mà tôi mang lại.”

Vì thế, định hướng tích cực là một công cụ hữu hiệu để thay đổi. Nhưng 100% lần nào gặp chuyện bạn cũng có định hướng tích cực là điều không phải muốn là được. Cảm xúc bi quan luôn phải xuất hiện khi bạn đối mặt với những quyết định mạo hiểm – như một quyết định đầu tư lớn chẳng hạn. Đó là lăng kính tiêu cực mà qua đó bạn thấy những điều bất lợi, bạn lo nghĩ về những tình huống xấu nhất. Một vị CEO đã từng nói với chúng tôi rằng cô luôn tìm đến Giám đốc Tài chính của mình khi cần một chút bi quan; bởi

cô biết mình cần một người có thể giảm bớt tính lạc quan thái quá của mình. Vì thế nếu bạn nắm giữ vị trí cần đến tính bi quan, hãy bồi đắp nó trở thành một điểm mạnh. Dù trong vị trí nào thì bạn cũng sẽ trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả hơn với khả năng định hướng tích cực trong hành trang kỹ năng lãnh đạo của bạn.

Lối tư duy tươi đẹp

Hành trình tiến đến vị trí lãnh đạo của Emma chính là ví dụ điển hình cho những gì sẽ đến nếu bạn sở hữu một tư duy linh hoạt. Cô luôn chào đón những cơ hội và ý tưởng mới; cô thực hiện với niềm tin rằng mình có thể. Dù ở độ tuổi nào chăng nữa, những người có lối tư duy linh hoạt vẫn không ngừng học hỏi những kỹ năng mới. Ngược lại, những người có đầu óc bảo thủ thường tin rằng những khả năng, ưu thế của mình chỉ có giới hạn và thường sợ những suy nghĩ mới mẻ luôn chực chờ lật đổ niềm tin cố hữu trong họ. Ban có thể thấy hai dạng tư duy này liên quan đến tính lạc quan và bi quan ra sao, và lối tư

duy linh hoạt duy trì khả năng lãnh đạo đầy nhiệt huyết như thế nào.

Ai cũng có lúc gặp điều tốt lẫn điều xấu. Nhưng điểm làm nên khác biệt chính là cách bạn xử lý những nguyên liệu thô mình có được trong cuộc sống. Rất nhiều lần, những nữ lãnh đạo đã kể cho chúng tôi nghe về những cơ hội và họ không ngần ngại nắm lấy chúng ra sao. Khi tìm hiểu sâu hơn, chúng tôi phát hiện ra một điều không thay đổi: Những phụ nữ này tiếp cận hoàn cảnh mới mẻ để phát triển khả năng. Khi được đề nghị một công việc mới trong một lĩnh vực hoàn toàn mới, họ nhảy vào ngay, tin rằng mình có thể học hỏi và phát triển.

Và một điều thú vị không kém, đó là những phụ nữ thành công này không sợ mạo hiểm – thật vậy, mà thay vào đó, đối với họ điều đó thật hào hứng. Khi họ quyết định bước vào một con đường mới, họ tự hỏi, “Điều tồi tệ nhất có thể xảy ra là gì? Bị sa thải!” Và khi điều đó thật sự xảy ra, họ sẽ đứng dậy, cảm thấy mình may mắn vì vẫn còn cơ hội kế tiếp. Như người

ta thường nói, “Khi cánh cửa này đóng lại, cánh cửa khác sẽ mở ra.” Những ví dụ trên đã minh chứng cho quan điểm đó.

Bây giờ, hãy xem cách suy nghĩ của bạn: Tư duy của bạn cố định hay linh hoạt? Bạn có thấy dễ chịu với những công việc diễn ra đều đặn hàng ngày và cảm thấy khó chịu khi hoàn cảnh buộc bạn phải thay đổi không? Bạn có đặt giới hạn cho năng lực của mình hay không? Hay bạn luôn sẵn lòng cho những hướng đi mới?

Để kiểm tra lối tư duy của mình, hãy điền vào chỗ trống trong những câu cho sẵn dưới đây:

Tôi có thể là một kiến trúc sư tuyệt vời nếu...

Nếu câu trả lời của bạn tương tự như “nếu tôi có thể tưởng tượng ra không gian” hay “nếu tôi học Toán giỏi,” thì bạn là người có lối tư duy cố định, quá chú ý đến những mặt hạn chế của chính mình (những điểm yếu có thật và cả do bạn tưởng tượng ra) – những lý

do khiến bạn *không thể* làm được điều gì đó. Đây là lối phản ứng tiêu biểu của những người không muốn thúc đẩy mình tiến bộ, và kết quả là tiềm năng phát triển bản thân của họ ngày một thui chột. Họ luôn có xu hướng phê bình bản thân, và chắc hẳn đối với người khác nữa.

Nhưng ngược lại, nếu bạn điền vào chỗ trống là "nếu tôi muốn" hoặc "nếu tôi dành hết tâm trí cho điều đó," thì bạn có thể là tuýp người mà nhà tâm lý học Carol Dweck gọi là có tư tưởng cấp tiến. Người có lối tư duy này tin rằng không có chuyện gì tuân theo số mệnh; những gì họ làm sẽ quyết định thành công của họ. Những người này tự tay tạo nên tương lai của chính mình bằng cách theo đuổi cơ hội nhằm học hỏi và phát triển, thích nghi với những thay đổi to lớn xảy ra trong quá trình ấy và lập kế hoạch hành động từ những kinh nghiệm họ có được.

Hãy quan sát xung quanh. Mối liên hệ đến thành công rất rõ ràng – những người hạnh phúc nhất, thành đạt nhất chính là những người sở hữu một tư

duy cấp tiến. Chẳng lẽ bạn không muốn mình có lối suy nghĩ sẽ mang đến cho bạn sự kiên cường giúp bạn xử lý tình huống tốt hơn sao? Như Dweck đã viết, những ai có tư duy cấp tiến có thể "đối diện với thất bại, thậm chí khi đó là thất bại của chính họ, nhưng đồng thời vẫn duy trì niềm tin rằng rồi đây họ vẫn sẽ thành công."

Đó là những gì chúng tôi muốn bạn có được. Nếu ngay từ đầu bạn mang lối suy nghĩ cố định, bạn có thể thay đổi dần dần qua những nỗ lực có chủ đích. Hãy dành ra vài phút để nhớ lại những lựa chọn nghề nghiệp mà bạn từng thực hiện và muốn thực hiện. Điền vào câu dưới đây:

Điều tôi muốn làm là ...

Bạn có sẵn sàng làm những gì mình yêu thích không? Nếu không, điều gì cản trở bạn? Những người có tư duy cố định thường nêu ra hàng loạt lý do khiến họ không dám thử: Không thực tế, quá mạo hiểm, tôi không có kỹ năng, mọi người sẽ cười tôi – và còn

nhiều nhiều nữa. Người lạc quan lại không tốn thời gian và công sức cho những chuyện như vậy một khi họ nhận ra mình có thể tiến tới.

Vì thế, ngay lúc này, ngay tại đây, hãy thôi những suy nghĩ bi quan như thế và học hỏi những người lạc quan: Chọn cách nhìn nhận thực tế mà không để cho góc nhìn sai lệch tước mất đi sự tự tin và tự trọng trong bạn. Chọn cách cảm nhận mình là người kiểm soát, có thể học hỏi và giải quyết mọi chuyện với sự giúp đỡ của người khác. Chọn cách đứng lên nhanh chóng sau sai lầm hay thậm chí là một thất bại to lớn. Nếu nhìn vào những lựa chọn của mình và không thích những gì mình thấy, bạn có thể chọn cách thay đổi tư duy.

Rèn luyện kỹ năng thích ứng

Biết định hướng rồi chuyển hóa ý nghĩa sự việc là những kỹ năng không thể thiếu của một nhà lãnh đạo. Với nhịp độ thay đổi không ngừng thời nay, với những phức tạp trong tổ chức quản lý, và cả sự gia

tăng chuyên môn hóa, bạn càng cần phải có kỹ năng thích ứng để bắt nhịp với môi trường xung quanh. Khi phải đảm nhiệm nhiều vai trò khác nhau, phụ nữ là bậc thầy về khả năng thích ứng trong gia đình. Khi mang kỹ năng này vào công việc, bạn sẽ linh động thay đổi kế hoạch làm việc của mình khi hoàn cảnh thay đổi. Khi con đường bạn chọn không hiệu quả, hãy nhìn bao quát toàn cảnh; biết đâu bạn sẽ tìm được cách tốt hơn để giải quyết vấn đề.

Emma ngay từ đầu đã có khả năng thích ứng khi cô bước vào ngôi trường mới, lạnh cóng trong bộ váy không đủ ấm. Cô tận dụng khả năng thích nghi của mình khi bước vào môi trường ngân hàng đầu tư thuộc về nam giới người da trắng. Bỏ việc ở một ngân hàng danh tiếng để trở thành một doanh nhân, một lần nữa, buộc cô phải thích nghi với hoàn cảnh mới.

Tất cả chúng ta đều có thể học cách định hướng lại một cách thực tế hơn, hiệu quả hơn và tươi sáng hơn. Chúng tôi biết điều đó không dễ dàng gì, nhưng giờ bạn đã đặt những bước chân đầu tiên vào chuyến

du hành của mình bằng cách tìm hiểu bản thân mình rõ hơn. Và bạn biết đấy, vạn sự khởi đầu nan. Bạn đã bắt đầu rồi.

CHƯƠNG 7:
SỨC MẠNH CỦA TÍNH LẠC QUAN

Phần lớn khó khăn đều có thể giải quyết được miễn bạn tìm đúng người, đúng ý tưởng cho phép bạn thực hiện được điều đó. Đa số những gì không giải quyết được thường vì lý do sức khỏe, hoặc tình cảm. Nhưng nếu bạn thức dậy sớm hoặc ở lại văn phòng làm việc trễ một chút, hẳn bạn sẽ tìm ra giải pháp. Suy nghĩ đó không làm tôi sợ. Có chí thì nên.

Deirdre Connelly, Chủ tịch GlaxoSmithKline Khu vực Bắc Mỹ

Như Winston Churchill từng nói, “Tôi là người lạc quan. Và dường như tôi không cần điều gì hơn thế

nữa.” Những phụ nữ chúng tôi từng gặp, cũng giống Churchill, đều có một điểm chung – đó là tính lạc quan cao độ. Ngoài điểm này ra thì họ rất khác nhau. Vì thế sau khi xem xét những nghiên cứu trong ngành tâm lý học tích cực và nhìn những mối liên hệ giữa lạc quan và thành công, chúng tôi thử đi tìm một nữ lãnh đạo nào đó không mang theo niềm lạc quan trong mình.

Chúng tôi không tìm ra người nào như thế.

Nhưng gượm đã, có thể bạn nghĩ: Chẳng phải có những phụ nữ sinh ra không có thiên hướng nhìn đời bằng con mắt lạc quan vẫn tìm thấy thành công đó sao? Dĩ nhiên là vậy. Những phụ nữ này vẫn có quyền lực và tầm ảnh hưởng. Nhưng vì không có khả năng định hướng tích cực, họ ít nhận biết những giải pháp thật sự sáng tạo, ít linh hoạt hơn trong những lúc cần kíp, và ít duy trì được tính bền bỉ trong suốt hành trình. Họ là những phụ nữ tài giỏi, có năng lực, chắc chắn là thế. Chúng tôi chỉ muốn bạn có được nhiều, nhiều hơn thế.

Mặc dù sinh ra đã là người lạc quan, nhưng Shikha Sharma, giám đốc điều hành của hãng bảo hiểm nhân thọ ICICI Prudential tại Ấn Độ lại thành công nhờ vào rất nhiều thất bại nho nhỏ, cũng như học lại những bài học lạc quan trong những thời khắc tăm tối nhất. Và sau khi đối mặt với một thất bại chẳng khác nào thảm họa, cô đứng dậy và quay lại công việc, vươn lên thành lãnh đạo và như một con người đáng sống.

Người bẩm sinh lạc quan vẫn có thể học tính lạc quan

Shikha tự cho mình là người may mắn: Cha mẹ cô tuy không giàu, nhưng họ luôn thúc đẩy con gái khám phá và phát huy tối đa tiềm năng bản thân. “Cha mẹ hoàn toàn ủng hộ tôi, khơi dậy tham vọng trong tôi, thậm chí cả trong thời kỳ mà các bậc cha mẹ ở Ấn Độ chỉ dành sự chú ý ấy cho con trai mà thôi,” cô kể. Khi còn nhỏ, Shikha không muốn gì khác ngoài việc phải đạt kết quả xuất sắc trong mọi thứ cô lựa chọn và tự đứng trên đôi chân của mình. Là con lớn

trong nhà, cô nhận được vô số góp ý của người cha, vốn là một sĩ quan quân đội. “Nếu tôi về nhà và kể cho cha nghe rằng tôi đứng hạng nhì trong lớp, hẳn tôi sẽ bị mắng cho một trận. Vì vậy tôi phải học thật giỏi ở trường.”

Vì thế, việc dẫn đầu trở nên hết sức quan trọng đối với cô. Mọi tham vọng cô đặt hết vào kỳ thi. Một ngày nọ, cô giáo của Shikha đưa cho cô một chồng học bạ trong lớp và yêu cầu cô mang đến phòng hiệu trưởng. Bà còn nhắc Shikha không được nhìn trộm những gì bên dưới tờ giấy che. “Tôi nhớ mình phải đi gần 15 phút mới đến văn phòng hiệu trưởng, và tôi thật sự muốn lật tờ giấy lên để nhìn thứ hạng trong lớp. Khi ấy tôi còn rất nhỏ. Nhưng tôi đã không làm điều đó. Có phải tôi có tính kỷ luật cao nên đã không nhìn trộm không? Tôi được dạy rằng khi đã hứa với ai đó điều gì, thì phải giữ lời.” Và thế là không, Shikha không hề nhìn trộm.

Ở trường đại học, Shikha yêu môn toán và các môn khoa học tự nhiên, nhưng cô lại tốt nghiệp

ngành kinh tế chứ không phải vật lý học theo lời khuyên của cha mẹ. Năm 1980 Shikha gia nhập ngân hàng phát triển ICICI và không bao giờ rời bỏ nơi này. Vì sao không? “Vì đó thật sự là một ngân hàng không phân biệt về giới tính, nhờ vào những người lãnh đạo,” cô kể. “Và họ biết tôi yêu thử thách – những điều mới mẻ, những điều chưa ai biết đến thật sự luôn khiến tôi hào hứng. Mỗi khi cảm thấy căng thẳng khi đứng trước một thử thách mới, cảm giác ấy luôn xuất hiện. Và tôi luôn có niềm tin rằng nếu tôi bắt tay vào điều gì đó mới mẻ và nỗ lực hết sức mình, tôi sẽ không bao giờ làm hỏng chuyện.”

Shikha rõ ràng nhìn thực tế cuộc sống bằng lối tư duy tích cực. Khi làm việc tại ngân hàng, cô bị công việc phát triển chiến lược thu hút, với niềm tin mạnh mẽ rằng mình có thể tạo nên tương lai theo ý mình. Trong quá trình truyền đạt lại kỹ năng định hướng cho đội ngũ, cô tìm ra một công thức thành công: “Trước đây tôi từng lãnh đạo một nhóm lo về việc lập kế hoạch phát triển ICICI,” cô kể lại. “Tôi còn nhớ chúng tôi ngồi lại bàn bạc xem nên làm những gì.

60% bản kế hoạch hoàn tất trong ngày hôm đó. Một bài học to lớn đối với tôi. Bởi nếu chỉ có một mình, không cách gì tôi tìm được nhiều ý tưởng như thế chỉ trong một ngày. Dĩ nhiên là không. Trải nghiệm ấy thật sự khiến tôi phấn chấn.”

Nhưng ai cũng mắc sai lầm. Khi cô giữ vị trí trưởng bộ phận khai thác thị trường mới, vụ lỗ trong lần giao dịch đầu tiên quả là một cú sốc lớn – và cô cần sự giúp đỡ trong việc định hướng. “Có thể bạn thấy chuyện có gì đâu mà to tát, bởi không lúc này thì lúc khác bạn cũng bị lỗ,” cô nói. “Nhưng thời điểm ấy, chúng tôi là một nhóm những con người trẻ tuổi, sáng dạ và làm ra rất nhiều tiền. Thế rồi chuyện xảy đến. Bỗng một ngày nọ chúng tôi làm mất một khoản lớn.” Shikha đã hoảng loạn trong nhiều ngày. “Thật là một bài học đau xót, nhưng rồi đối tác từ Hồng Kông gọi điện về cho tôi và nói, ‘Giờ đây các bạn đã trở thành một đội ngũ kinh doanh giỏi. Bạn sẽ không thể học hỏi được gì từ thế giới thật ngoài kia trừ khi bạn bị lỗ.’ Khi ông ấy nói ra điều đó, tôi đã nhận được một bài học về quản lý và lãnh đạo. Nếu có người nào đó

phạm sai lầm và hậu quả là lãnh chịu tổn thất trong kinh doanh, thì điều quan trọng khi ấy là người lãnh đạo phải thể hiện sự ủng hộ. Nếu nhân viên kinh doanh đánh mất niềm tin vào bản thân thì xem như sự nghiệp của họ chấm dứt. Đó quả là thời khắc đầy thấm thía – đau đớn và cả hổ thẹn nữa, nhưng mọi thứ không vì thế mà chấm dứt.”

Shikha đã nhớ đến bài học đó khi khó khăn thật sự trong cuộc đời cô ập đến. Nó đòi hỏi nơi cô khả năng định hướng tích cực và nỗ lực hết mình để thay đổi cục diện vấn đề.

Tất cả bắt nguồn từ một quản lý vùng trong bộ phận bảo hiểm của Shikha vốn quá tự tin, đã đề xuất một ý tưởng nhằm đạt được chỉ tiêu kinh doanh của anh này. Bởi các văn phòng trực thuộc được phép chạy chương trình kinh doanh của riêng họ mà không cần sự chấp thuận của văn phòng chính, năm 2005 vị quản lý này đã đưa ra một khái niệm kinh doanh gây tranh cãi dựa trên lập luận khó chấp nhận: Ông này tuyên bố bộ phận kinh doanh của mình đang trong

một trận “thánh chiến” để mang về cơ hội kinh doanh và mỗi nhân viên sẽ là một “Osama bin Laden”, người có thể “thúc đẩy” cả đội đạt doanh số.

Khi công chúng nhìn thấy tấm poster có hình Osama bin Laden do vị quản lý này làm ra để thúc đẩy tinh thần nhân viên, một làn sóng chỉ trích dấy lên mạnh mẽ. Người dân tràn vào văn phòng, năm nhân viên của ICICI bao gồm cả vị quản lý bị bắt. “Phải, sự kiện đó nhanh chóng xuất hiện trên trang nhất các báo và các chính trị gia bắt đầu nhúng tay vào,” Shikha nhớ lại. “Mọi chuyện vượt ra khỏi tầm kiểm soát. Nhưng thật nhục nhã khi tôi là người đứng đầu tổ chức. Tệ hơn nữa, chuyện này còn ảnh hưởng đến uy tín của thương hiệu.”

Shikha nhận ra mũi dùi chỉ trích của dư luận trên cả nước đang chĩa vào cô. “Ba, bốn ngày đầu tiên sau khi sự việc xảy ra thật kinh khủng; tôi thật sự căng thẳng lắm. Tôi không ngủ được, tôi cũng không nói chuyện với mọi người trong gia đình một cách bình thường được. Và tôi chỉ có thể nói với mọi người

rằng tôi đang cực kỳ bấn loạn, để cho tôi yên một chút.” Định hướng chính là điều Shikha cần khi ấy, và đó cũng là điều cô thực hiện – cho phép bản thân mình tách ra khỏi tình huống và dành thời gian suy nghĩ. Cô bắt đầu tìm hiểu xem mình có khả năng kiểm soát và không thể kiểm soát điều gì, rồi bắt đầu lập kế hoạch. Khi cô nhìn thấy các bước thực hiện một cách rõ ràng hơn và sẵn sàng hành động, cô đỡ lo hơn nhiều.

“Điều duy nhất cha dạy cho tôi chính là tôi chỉ có thể thực hiện được những điều trong khả năng của mình,” cô lý giải. “Không phải lúc nào bạn cũng kiểm soát được kết quả, vì thế đừng mải nghĩ về nó. Làm sao bạn có thể thoát khỏi nỗi đau, nỗi lo lắng khắc khoải và căng thẳng mà sự việc mang lại khi có vẻ như bạn chẳng thể kiểm soát nổi tình huống? Có vẻ như bạn chẳng làm được gì, nhưng nếu bạn chia nhỏ vấn đề ra thành từng yếu tố một và nghĩ, ‘Được rồi, mình vẫn có thể kiểm soát và ảnh hưởng đến phần nhỏ này” thì đó là lúc bạn bắt đầu trở lại chính mình, tạo ra những khác biệt nho nhỏ, để khi kết hợp lại với

nhau, bạn tạo ra những khác biệt to lớn."

Shikha nhận ra một phần trong kế hoạch hồi phục sau thất bại chính là ổn định mọi thứ trong chính mái nhà của mình. Hai đứa con tuổi thiếu niên của cô hốt hoảng khi thấy hình mẹ mình xuất hiện mỗi ngày trên mặt báo. "Nhưng hóa ra việc ngồi xuống nói chuyện với hai con lại là cách để tôi giải tỏa căng thẳng và thư giãn đầu óc. Mọi thứ quá đau đớn đối với tôi, và tôi cần gia đình mình bên cạnh," cô nói.

Phần lớn những việc Shikha làm chính là nỗ lực thực hiện những gì có thể để xoay chuyển cục diện vấn đề. Cô trực tiếp đứng ra trao đổi với giới truyền thông, với các chính trị gia, cảnh sát và cả với nội bộ trong công ty. "Những người bị bắt và cả cha mẹ họ cũng cần sự giúp đỡ của chúng tôi," cô nói. Thử thách cô phải đối mặt chính là xoa dịu chính quyền và chấm dứt mọi chuyện đồng thời vẫn bảo vệ được hình ảnh doanh nghiệp; và nếu may mắn, cô sẽ giúp vực dậy được các nhân viên của mình. "Đây là rắc rối đầu tiên chúng tôi đụng với những chính trị gia, và tôi đã có

một cuộc trò chuyện thẳng thắn với họ," Shikha giải thích. "Tôi nhận thấy nếu bạn thật sự chân thành và thể hiện sự chân thành đó, người ta sẽ sẵn sàng lắng nghe bạn. Chúng tôi vẫn phải tuân theo luật pháp, đồng thời chúng tôi nói cho mọi thành viên khác trong tổ chức hiểu rằng chúng tôi đang tìm cách hỗ trợ những người liên quan. Hẳn bạn không muốn người ta xầm xì, 'Nếu lỡ mai này tôi phạm luật và bị bắt, chắc công ty sẽ không đếm xỉa gì đến tôi đâu.'"

Shikha và đội ngũ của cô đã giúp gia đình các nạn nhân vượt qua nỗi đau, và may mắn thay, các nhân viên đó được thả ra sau vài tuần giam giữ. Một số người quay lại làm việc. Sau khi khủng hoảng lắng xuống, Shikha triệu tập 50 quản lý cấp cao và dành nhiều giờ liền để giải thích về những gì đã xảy ra, về những gì cần làm để vực dậy doanh nghiệp và làm thế nào để mọi thứ không xảy ra lần nữa. "Đó là một trải nghiệm khá hữu ích cho tất cả chúng tôi," cô nói. "Nếu có một điểm chung trong cách chúng tôi xử lý vấn đề, thì đó chính là giao tiếp. Bằng cách trao đổi với mọi người thường xuyên, chúng tôi đã tìm ra giải

pháp."

Một trong số những nguồn lực mà Shikha sử dụng để chuyển hóa ý nghĩa sự việc chính là đức tin trong cô; nó cho phép cô nhìn nhận nghịch cảnh theo đúng bản chất của nó. "Tôi tin vào định mệnh," cô nói. "Đôi khi tôi nghĩ mình hiểu triết lý của đạo Hindu này, nhưng cũng có lúc tôi không hiểu hết. Bạn phải đi tìm xem mình sinh ra mang sứ mệnh gì, rồi thực hiện sứ mệnh đó và phó mặc kết quả cho số phận."

Shikha không thể kiểm soát được hậu quả khi nghịch cảnh ập đến, nhưng cô có thể áp dụng chủ nghĩa lạc quan mà cô mặc định là mình có trong vai trò một người thành công và đạt thành tựu lớn trong cuộc sống. "Tự do chính là đi tìm mục đích cuộc đời mình và thực hiện nó. Bạn chỉ làm những gì bạn tin mình sinh ra để thực hiện, đừng nghĩ gì đến kết quả. Kết quả tự nó sẽ tìm đến bạn một ngày nào đó."

Và giờ đây, bạn thấy tính lạc quan thật đáng để học hỏi đấy chứ!

Chấm dứt vòng xoáy cảm xúc tiêu cực, tôi muốn thoát ra

Niềm tin cốt lõi của các nhà tâm lý học tích cực chính là chúng ta có thể học được tính lạc quan. Khi hiểu nguồn gốc của tính lạc quan, bạn có thể học cách tránh sa sút tâm trạng và lo nghĩ vẩn vơ vốn dễ xảy ra ở những người bi quan. Theo các nhà khoa học, về bản chất, bi quan chính là phản ứng bẩm sinh của ta đối với căng thẳng trong cuộc sống, vốn bắt nguồn từ cơ chế tự vệ của bộ não con người thời tiền sử.

Con người sống sót và tiến hóa nhờ phát triển một phản ứng "chiến đấu, đứng yên hoặc lẩn trốn" nhanh chóng trước mối nguy đe dọa. Những đối tượng nào không phát triển được cách tự vệ này sẽ có nguy cơ cao làm mồi cho thú dữ hoặc trở thành nạn nhân trong các hoàn cảnh nguy hiểm khác. Những cá thể làm theo đúng bản năng sẽ sống sót và truyền lại khả năng này cho thế hệ con cái. Chìa khóa để sống sót chính là ghi nhớ những tiếng động, mùi vị và những hiện tượng gắn liền với các mối nguy rình rập.

Trải qua nhiều thiên niên kỷ, bản năng căn bản đó vẫn tồn tại trong ta dưới dạng phản ứng thường gặp đối với stress. Trí óc ta còn tiến hóa để tạo ra những liên kết thần kinh nhằm đẩy nhanh phản ứng này. Vì thế khi bạn cảm thấy căng thẳng, nó ngay lập tức kích thích bạn nhớ lại những tình huống trước đây mà bạn thật sự cảm thấy căng thẳng và bị đe dọa. Nữ giới càng có nguy cơ cao bị rơi vào vòng xoáy cảm xúc tiêu cực hơn – não bộ của họ tự động gợi lại những thất bại và tổn thương trong quá khứ, và họ bỏ qua dấu hiệu hành động.

Susan Nolen-Hoeksema – chủ nhiệm chương trình nghiên cứu về trầm cảm và nhận thức thuộc Đại học Yale, tác giả của quyển *Women Who Think Too Much (Phụ Nữ Suy Nghĩ Quá Nhiều)* – cho biết phụ nữ thật sự được lập trình để suy tư về những chuyện đã qua. Trong nghiên cứu của mình, bà sử dụng thiết bị scan hoạt động não bộ của những người được yêu cầu nghĩ về những điều tiêu cực của bản thân. Đối với phụ nữ, khu vực não bộ liên quan đến chức năng suy tư sáng lên.

Nhai đi nhai lại những chuyện trong quá khứ không chỉ mang đến cảm giác khó chịu – cách nói này gợi cho ta hình ảnh loài trâu bò nhai lại thức ăn đã nuốt vào - mà nó còn nguy hiểm. Ở mức tối thiểu, khi bạn bỏ ra hàng giờ, hàng ngày ngẫm nghĩ về những điều không như ý, thì cũng trong thời gian ấy, bạn đã chần chừ hoặc thậm chí gạt bỏ những việc làm ý nghĩa. Rõ ràng là việc tránh để cho suy nghĩ tiêu cực cuốn bạn xuống đáy cảm xúc và đừng suy tư quá nhiều đều tốt cho bạn.

Vòng xoáy cảm xúc đó xảy ra như thế nào? Hãy tưởng tượng Joanna vừa có một cuộc họp không mấy dễ chịu. Đang thuyết trình cùng với nhóm, cô nhận ra có điều gì đó không ổn. Cô quên mất một phần quan trọng của bản phân tích báo cáo và cô cảm thấy sự tự tin sụt giảm thảm hại. Cô bắt đầu rối lên. Thế rồi một chuyên viên cấp cao khó tính đặt câu hỏi. Cô cảm thấy mình trong tình trạng nguy hiểm – như “con nai trước ánh đèn thợ săn” – cô chớp mắt liên tục nhưng không thể nói được câu nào. Chỉ ít lâu sau, các chuyên viên trong phòng bắt đầu cãi vã và lôi hết chuyện này

đến chuyện khác ra nói. Rồi họ to tiếng với nhau. Không nói một lời, vị CEO lẳng lặng gom mớ giấy tờ và bỏ ra ngoài.

Cuộc họp chấm dứt ở đó. Vòng xoáy tiêu cực trong Joanna đã xuất hiện từ trước khi cô rời phòng họp. Cô hồi tưởng lại cảm giác đau đớn vừa trải qua. Và tiếng nói âm ỉ trong đầu cô chỉ muốn cô nhìn mọi việc bằng cái nhìn tăm tối nhất: “Mày làm hỏng chuyện hết rồi! Rõ ràng là ông CEO nổi giận vì mày. Mà sao không giận cho được? Mày ngu không hiểu nổi, bỏ sót số liệu đó mới hay chứ! Mày chưa bao giờ suy tính nhanh nhạy cả - đáng đời!” Joanna vội vã bỏ ra ngoài, lòng đầy hổ thẹn, và cô chẳng buồn ngừng lại trò chuyện với đồng nghiệp.

Vừa trở về phòng, Joanna cảm thấy kiệt sức. Cô “biết” kết quả làm việc của mình đã hủy hoại mọi thứ. Cô tin rằng những gì xảy ra là bất khả kháng – nó phải xảy ra vì trong thâm tâm, cô “biết” những gì mình thốt ra đều sai. Cô vẫn còn nhớ những lần khác cô cũng làm “hư bột hư đường” như thế và bắt đầu thấy

mình bất tài vô dụng. Giờ đây cô tin chắc mình sắp bị sa thải. Trong khoảnh khắc, cô lo sợ về cuộc cãi vã đã xảy ra giữa cô và chồng; cô nghĩ anh ấy không còn yêu cô nữa. Tiếp đến, cô nhớ lại cô con gái nhõng nhẽo đòi hỏi vô lý ngày hôm kia, rồi thêm mục “người mẹ tệ hại” vào danh sách thất bại. Joanna bắt đầu ngồi nhai đi nhai lại những thứ ấy trong đầu, nước mắt cô bắt đầu rơi.

Khi bạn cứ ngồi đay nghiến chính mình, tiếng nói trong đầu sẽ phát ra không ngừng, càng lúc càng rõ hơn, dù bạn có muốn mọi thứ kết thúc khác đi chăng nữa. Một cảm giác khủng khiếp. Nhưng có vẻ bạn không thể thay đổi được chủ đề. Đó chính là vòng xoáy cảm xúc tiêu cực/thứ đồ uống hỗn tạp và nó chỉ mang lại rắc rối. Khi Joanna dằn vặt bản thân, những chuyện cũ đã xảy ra mỗi lúc một hiện rõ, và những suy nghĩ tiêu cực ngày càng mạnh mẽ. Nếu không thoát ra sớm, cô sẽ mất hết tinh thần lẫn sức lực để cứu vãn tình thế.

Chuyển hóa ý nghĩa sự việc: Một hành động có ý thức

Mọi chuyện không cần phải diễn ra như thế. Bạn có thể ngăn không cho vòng xoáy đó cuốn bạn xuống đáy của nó. Với những nỗ lực có ý thức, bạn có thể phát triển khả năng chấm dứt vòng xoáy và thoát ra. Hãy bắt đầu bằng hai kỹ thuật: tranh luận (đáp trả lại giọng nói trong đầu bạn) và tìm cách lý giải thay thế.

Tranh luận đòi hỏi bạn phải xem xét lại tình huống và tách bạch giữa những cảm xúc mà bạn có được từ trải nghiệm vừa qua với những điều diễn ra trên thực tế. Bắt đầu bằng việc bắt bẻ những cảm xúc phi lý theo cách một luật sư giỏi đập tan những chứng cớ sai lạc tại tòa. Thách thức lại những niềm tin và giả định do suy nghĩ tiêu cực mang đến và cân nhắc lại dữ kiện. Sau đó cố gắng hiểu hậu quả của những niềm tin đó. Cuối cùng, chuyển hóa ý nghĩa: Tiếp nhận thực tế theo đúng bản chất của nó và xem bạn có thể làm gì. Bạn đi tiếp bằng cách nào và giải quyết những vấn đề thật sự ra sao? Chuyển hóa ý

nghĩa và bắt tay vào thực hiện sẽ tiếp thêm sinh lực cho bạn.

Hãy xem Martin Seligman đưa ra lời khuyên cho trường hợp của Joanna như thế nào. Mọi chuyện bắt đầu khi cô biết mình quên mất một phần số liệu. Sự thật là cô phát hiện ra thiếu sót đó chỉ khi đứng lên thuyết trình. Nhưng điều đó không làm thay đổi những ý chính cô muốn trình bày. Thực tế là nếu bổ sung những dữ liệu đó vào thì luận cứ của cô chắc chắn hơn. Vậy còn chuyện anh chuyên viên đặt câu hỏi hóc búa thì sao? Nếu đừng chú ý đến giọng điệu của anh này, thì đó là một câu hỏi hợp lý. Giá mà Joanna dẹp bỏ cảm xúc sang một bên, hẳn cô đã có thể trả lời thỏa đáng. Vị chuyên viên hung hăng đó không làm gì sai cả. Anh ấy chỉ đang làm đúng nhiệm vụ của mình mà thôi: chất vấn những giả định mấu chốt đằng sau các quyết định có thể ảnh hưởng đến định hướng phát triển của công ty. Giọng điệu của anh bày tỏ sự lo lắng. Khi suy ngẫm lại câu hỏi của vị chuyên viên này từ một góc nhìn thoáng hơn, Joanna cũng đồng ý rằng cần có những phân tích sâu hơn. Nhờ

tranh luận mà giọng nói đầy chán nản trong cô trở nên yếu hẳn.

Tìm cách lý giải thay thế là cách tiếp cận thứ hai rất đáng quan tâm. Đơn giản là bạn đi tìm những nguyên nhân khác để hiểu tại sao mọi thứ lại diễn ra như vậy. Trong trường hợp của Joanna, bất tài không thể là cách lý giải tốt nhất cho sự việc. Tại sao câu hỏi của vị chuyên viên lại châm ngòi cho cuộc cãi vã trong phòng họp? Joanna tự hỏi liệu có phải vì những người đó đã bực bội chuyện gì từ trước khi buổi họp bắt đầu không. Và còn lý do nào khác khiến vị CEO bỏ ra ngoài không? Có thể ông nổi cáu vì cách cư xử trong đội ngũ, hoặc có thể đơn giản vì ông sắp trễ giờ cuộc họp tiếp theo – cuộc họp này diễn ra gần cả tiếng đồng hồ rồi.

Cả hai phương pháp này – tranh luận và tìm cách lý giải thay thế – giúp Joanna chấm dứt vòng xoáy tiêu cực của cảm xúc. Cô đã sẵn sàng chuyển hóa ý nghĩa và xốc lại tinh thần: xác định mình cần làm gì để sửa chữa sai lầm. Chuyển hóa ý nghĩa giúp xoay chuyển tình hình từ những gì “xảy đến với bạn”

thành các yếu tố căn bản cho một kế hoạch mới.

Joanna biến sự việc này thành tích cực bằng cách nào? Đầu tiên, cô gọi cho một đồng sự trong nhóm nhờ bổ sung dữ liệu còn thiếu. Tiếp theo, cô gọi cho vị chuyên viên, người đã đặt câu hỏi hóc búa. Và do giờ đây cô không còn cảm thấy bị tấn công nữa, cô sẵn sàng đối mặt với thử thách. Nếu cô có thể thuyết phục người này đồng ý với kế hoạch của cô, nhiều khả năng cả nhóm của anh ta sẽ đồng thuận. Sau đó cô sẽ dành thời gian để tìm hiểu xem vị CEO nghĩ gì.

Bổ sung thêm các dữ liệu phân tích đồng nghĩa với việc phải xem xét lại các đề xuất trong bản kế hoạch. Nó đòi hỏi nhiều nỗ lực. Và có thể cũng không dễ dàng gì để tìm hiểu xem điều gì khiến vị chuyên viên chống đối kế hoạch. Có khi cần phải có một phép mầu để mọi thứ đâu vào đấy. Dù vị CEO kia nghĩ gì trong đầu đi nữa, cô vẫn nóng lòng và sẵn sàng lắng nghe ý kiến của ông. Joanna nhận ra rằng cô không bị sa thải, hôn nhân của cô vẫn bền vững, và các con cô thương cô hết lòng. Sự thật là ngày hôm nay cô chưa

làm tốt hết mình. Cô không thể thay đổi được điều đó, nhưng cô có kế hoạch sửa chữa sai lầm. Với nguồn năng lượng mới, Joanna bắt tay vào việc.

Đôi khi, chuyển hóa ý nghĩa cũng không thể giúp bạn giải quyết vấn đề. Có những lúc thực tế khiến bạn đau lòng. Nhiều chuyện ập đến một lúc như một thảm họa, và hậu quả mà sai lầm để lại thật sự đáng kể. Bạn không lảng tránh được thực tế. Và cũng chẳng có cách lý giải nào khác. Thậm chí người lạc quan nhất cũng không đưa ra cho bạn một giải pháp cụ thể nào. Bạn mệt mỏi và cần rất nhiều sức lực để xử lý đống hỗn độn. Chuông báo động trong đầu vang lên và bạn sẵn sàng hành động. Bạn chỉ còn biết chúi mũi vào và nỗ lực hết mình, đúng không?

Chưa hết. Bạn còn nhớ Emma Fundira, người kể rằng mỗi khi có chuyện khó khăn cô sẽ đi đến phòng tập thể thao chứ? Bạn còn nhớ Shikha dành thời gian trò chuyện và thư giãn cùng các con? Đó chính là những cách làm khác, và chúng giúp bạn chống chọi với nghịch cảnh. Đúng vậy, chúng khiến bạn nghĩ về

những việc khác, giúp bạn chuyển sự chú ý và sức lực của mình ra khỏi những chuyện gây căng thẳng và cảm xúc tiêu cực, vốn sẽ dẫn đến cảm giác buồn phiền, giằng xé bản thân.

Thậm chí trong quá trình đương đầu nghịch cảnh, đầu óc và cơ thể bạn cũng cần được nghỉ ngơi. Bạn có thể tìm đến nhiều cách khác giúp thư giãn đầu óc. Hoạt động thể chất là tuyệt nhất, thậm chí đi bộ một vòng cũng có tác dụng. Bạn có thể giải thoát mình ra khỏi cuộc chiến bằng những hành động giúp bạn chuyển sự chú ý sang chủ đề khác.

Vì thế, khi có chuyện xảy ra, hãy nhớ dành thời gian cho những thứ có thể khiến đầu óc bạn xao nhãng một cách lành mạnh. Bạn sẽ không chỉ cảm thấy khá hơn, mà biết đâu còn có thể tìm ra được một giải pháp sáng tạo cho những gì tưởng chừng không giải quyết nổi. Nghỉ ngơi một chút thường mang lại tác dụng to lớn, giúp bạn quên đi căng thẳng, cho phép tiềm thức thư giãn và suy ngẫm về những trở ngại.

Và đôi lúc, bạn chỉ cần tiếp tục bước. Việc xao nhãng cũng tạo không gian cần thiết cho bạn để bạn có thể đưa ra quyết định khó khăn đó.

Thực hành chuyển hóa ý nghĩa

Không may là bạn không thể mong bản thân mình tự định hướng một cách tích cực. Bạn phải luyện tập. Bắt đầu bằng cách nhận ra khi nào mình đang sa vào vòng xoáy cảm xúc, và tìm cách hành động để thoát ra ngay. Nolen-Hoeksema đề nghị bạn nên hình dung về hình ảnh biển báo giao thông "STOP" trong đầu. Bạn học cách nhận ra những dấu hiệu cảnh báo. Khi "nhìn" thấy nó trong đầu, bạn chủ động tìm đến những cảm xúc tích cực để thay thế cho những cái tiêu cực. Lấy ví dụ, khi vị chuyên viên kia thử thách Joanna, cô cảm nhận được những thay đổi về thể chất khi bị cuốn vào vòng xoáy cảm xúc (mạch đập nhanh và đỏ mặt). Dấu hiệu cảnh báo đã xuất hiện; cô hít một hơi thật sâu và mỉm cười. Cũng giống như Emma, cô giữ bình tĩnh, đặt một hoặc hai câu hỏi, cởi mở đón nhận ý kiến của người hỏi. Đáp lại, điều

này giúp vị chuyên viên hạ nhiệt và bắt đầu thảo luận vấn đề với cô. Cô cảm ơn những ý kiến của anh này; và rồi cô ngừng lại, nhận ra rằng nhóm của mình chưa thể đạt được sự đồng thuận trong cuộc họp này.

Chúng ta có thể học hỏi Emma. Lần tới khi người nào đó nóng tính cư xử với bạn theo kiểu tiêu cực, hãy dừng lại một chút trước khi phản ứng. Dù phản ứng tự nhiên là đáp lại cơn giận bằng một cơn giận khác, nhưng như thế chỉ khiến bạn bị cuốn vào vòng xoáy cảm xúc. Thay vì vậy, hãy tha thứ. Thay vì chờ đợi người ta xin lỗi, chính hành động tha thứ này sẽ giải tỏa cảm giác tức giận cho chính bạn và mang đến những cảm xúc tích cực. Nghe có vẻ trái tự nhiên, nhưng rất đáng để bạn thử. Hãy thử làm và xem những gì xảy ra; có thể bạn sẽ thấy mình bình an hơn, làm việc hiệu quả hơn.

Mọi nữ lãnh đạo chúng tôi tiếp xúc đều là những người lạc quan, và cũng không quan trọng đó là người bẩm sinh lạc quan hay học được tính lạc quan. Chỉ cần một chút nỗ lực luyện tập, bạn sẽ có được kỹ năng

đó, và nó không chỉ hữu ích trong công việc. Lợi ích nó mang lại cho bản thân bạn là vô cùng to lớn – thành công, hạnh phúc, thậm chí bạn sẽ kiên cường hơn rất nhiều – vì thế hãy xem lạc quan là kỹ năng tuyệt vời trong cuộc sống và luyện tập để có được nó.

CHƯƠNG 8:
KHÔNG NGỪNG BƯỚC TỚI

Tôi đang ăn trưa với cha mình tại Jordan thì nghe tin báo trên đài ra-đi-ô là chiến tranh đã nổ ra. Chúng tôi nhảy vội vào xe hơi và lái về nhà ở khu ngoại ô Jerusalem. Xe hết xăng, và đó là cuộc chiến trên diện rộng. Nhà chúng tôi bị đánh bom. Cha tôi thuê một chiếc xe cứu thương và đưa chúng tôi đến Jericho để an toàn hơn. Bom tiếp tục dội đến nơi chúng tôi trú, và chúng tôi phải ngủ đêm trong vườn cam. Sáng hôm sau, cả nhà phải tiếp tục di chuyển, thế là chúng tôi thuê một chiếc xe "con bọ" Volkswagen Beetle, chở 12 người gồm tài xế, cha tôi, mẹ tôi, bà tôi và 8 đứa trẻ đến nơi di trú. Chúng tôi đến Jordan và ở nhờ nhà mấy người bạn. Đó chính là thời khắc làm nên tính cách con người tôi. 14 tuổi, tôi trở thành con người

mạnh mẽ. Đừng quan tâm về thời gian, bạn cứ bắt tay vào thực hiện thôi.

Amal Johnson, CEO, Market Tools

Nhiều nữ lãnh đạo tự xem mình là những người lạc quan – nhưng đồng thời vẫn rất thực tế. Chính sự pha trộn tính cách độc đáo này đã giúp họ cân bằng. Họ rất chú ý đến các dữ kiện. Vì thế khi họ phạm sai lầm, đi sai hướng hoặc hứng chịu thất bại, họ đặc biệt tài giỏi trong việc đón nhận phản hồi, góp ý và dựa vào đó để tiếp tục bước tới. Đó là yếu tố giúp họ đứng dậy sau vấp ngã để tiếp tục phát triển.

Phải chăng viễn cảnh tiếp nhận những lời góp ý khiến tim bạn đập nhanh hơn và bạn thấy mình căng thẳng hơn? Các nghiên cứu của chúng tôi cho thấy thay vì lắng nghe những thông tin có giá trị, nhiều phụ nữ chỉ nghe thấy những lời chỉ trích và chống đối, còn những điều khác họ bỏ ngoài tai. Tách bạch giữa thông điệp từ phía người gửi và cảm xúc là điều không dễ. Chẳng có gì lạ khi những ý kiến phản hồi thường gây ra vòng xoáy tiêu cực trong cảm xúc.

Nhưng không phải mọi phụ nữ đều phản ứng theo kiểu đó: Những nữ lãnh đạo chúng tôi phỏng vấn đã tận dụng những sai lầm trong quá trình làm việc cũng như đón nhận những lời góp ý theo cách khiến chúng tôi không khỏi kinh ngạc – như một nguồn thông tin quý giá giúp họ phát triển tăng tốc. Họ là những người suốt đời học hỏi. Bạn có thể không tin, nhưng đơn giản là họ chấp nhận nỗi đau đi kèm với kinh nghiệm trong từng nỗ lực học hỏi. Học hỏi từ những sai lầm chính là sức mạnh trong họ.

Câu chuyện sau đây của Ellyn McColgan đã minh chứng cho điều đó. Từ trước đến nay, với chức chủ tịch quản lý tài sản doanh nghiệp toàn cầu của tập đoàn Morgan Stanley và trước đó là chức chủ tịch phân phối và điều hành nguồn vốn của Fidelity Investments, Ellyn vun đắp những khả năng tối cần thiết cho sự nghiệp của mình: lắng nghe phản hồi, đánh giá tình huống, bắt tay vào sửa chữa – và cuối cùng là hồi phục.

Đối mặt với thử thách

Lớn lên tại thành phố Jersey, Ellyn còn nhớ bà ngoại là người đầu tiên mở mang đầu óc cho cô. “Cha tôi là thợ lắp nồi hơi; ông phải làm việc suốt ngày và không bao giờ có kỳ nghỉ. Mẹ tôi là nội trợ, ở nhà chăm sóc chúng tôi, giặt ủi, nấu nướng, quét dọn,” Ellyn kể. “Cuộc đời của cha mẹ tôi chỉ biết đến công việc và nghĩa vụ. Nhưng bà tôi thì tin rằng tôi là người tuyệt vời nhất thế gian. Bà là người hâm mộ tôi cuồng nhiệt và bà dạy rằng nếu tôi muốn làm bất kỳ điều gì, thì chắc chắn tôi sẽ làm được. Câu chuyện của tôi chính là câu chuyện về giấc mơ nước Mỹ.”

Trong giai đoạn Ellyn lớn lên, gia đình cô không có nhiều tiền. Cô nhớ lại, “Khi trường cấp ba tổ chức cho chúng tôi đi tham quan học tập, đến Nhà hát Thủ Đô hay đại loại thế, bà tôi thường tìm cách kiếm cho ra 20 đô tiền xe để tôi được tham dự. Dần dần, tôi nhìn thấy thế giới rộng lớn quanh mình. Và tôi cũng nhận ra tiền bạc và học vấn là hai thứ tôi cần để bước vào thế giới đó.” Chính sự giác ngộ đó là khởi đầu cho

cuộc hành trình tìm kiếm sự độc lập của Ellyn.

Đến tuổi vào đại học, cô xin vào trường Montclair State, một ngôi trường vừa học vừa làm, "sinh viên nào cũng có một công việc." Tốt nghiệp xong, cô tìm được một chân trong phòng nhân sự của một trung tâm thương mại. Cô có đủ tiền để thuê căn hộ riêng – bước đầu khẳng định sự độc lập của mình.

Năm năm sau khi tốt nghiệp đại học và sau một số công việc trong ngành nhân sự, Ellyn nhận ra mình muốn gia nhập phòng nhân sự của công ty Lifesavers Candy. May mắn thay, vị cấp trên nhìn thấy tiềm năng nơi Ellyn: "Ông ấy bảo tôi, 'Hãy chú ý đọc *Thời báo Phố Wall* trong vòng hai tuần. Nếu cô không thấy nó gợi lên chút tò mò nào trong cô, tôi sẽ không bắt cô đọc nữa. Nhưng nếu cô viết ra được danh sách các câu hỏi, thì chúng ta phải bàn về chuyện cho cô đi học trở lại.'"

Trong hai tuần đó, cô có hàng đống câu hỏi. Vì thế, sau khi thực hiện một bước đi nhỏ – một học kỳ ở

trường bổ túc kiến thức ban tối – Ellyn làm một bước nhảy vọt. Cô xin nghỉ việc và nộp đơn vào Trường Kinh doanh Harvard, nơi ước mơ lớn nhất của cô ra đời. "Chính tại trường Harvard, tôi đã quyết định mình muốn trở thành chủ tịch của một công ty lớn," cô vừa cười vừa nói. "Tôi vẫn còn nhớ vị chủ tịch của Lifesavers. Ông ấy là người đàn ông cao lớn đẹp trai, lúc nào cũng ăn vận chỉnh tề. Ông có xe hơi và tài xế riêng, cùng một góc làm việc tuyệt vời. Đối với tôi thế là quá tốt."

Tại trường Harvard, Ellyn chuyển từ chuyên ngành nhân sự sang tài chính, từ sản phẩm tiêu dùng sang dịch vụ tài chính. Cô nhận ra ngành này phù hợp với tố chất và khả năng của cô, và cô yêu thích nó: "Bỗng nhiên, tôi phát hiện ra đây là công thức biến mọi thứ thành hiện thực. Tôi khám phá ra đó là sở trường của mình. Nhưng đồng thời tôi cũng muốn mình biết cách quản lý con người; tôi muốn quản lý cả một tổ chức."

Trong quá trình chinh phục con đường đã chọn,

Ellyn tham gia chương trình đào tạo tại Shearson American Express, rồi trở thành trợ lý giám đốc trong vài năm. Tận dụng thành quả công việc và mối quan hệ rộng của mình, cô chuyển sang một bộ phận khác đặt tại Boston vốn hướng cô đến với nghề nghiệp tiếp theo. Cuối cùng, cô chuyển sang làm cho Ngân hàng New England để điều hành bộ phận quản lý hoạt động chứng khoán. Đó là một tổ chức lớn – với 500 con người – và Ellyn bắt đầu cảm thấy ước mơ của mình đang trong tầm với.

Nhưng cuộc đời không đẹp như chuyện cổ tích, cũng đến lúc Ellyn gặp khó khăn. Ba mươi lăm tuổi, cô vừa tậu được căn nhà đầu tiên và làm mọi thứ để chứng tỏ mình làm gì cũng thành công. “Tôi vừa ký hợp đồng sửa lại gian bếp, thì ngân hàng bắt đầu gặp sự cố,” cô kể. “Tôi nghĩ trong bụng, ‘Trời ơi, chắc mình sắp mất việc quá. Mình mới mua nhà. Và biết làm gì với cái bếp đây? Mấy cái kệ cũ đã dỡ đi hết rồi!’”

Cô cùng với nhóm làm việc của mình tại ngân hàng ngồi lại và bàn bạc một số phương án như bán

doanh nghiệp chẳng hạn. Ellyn nhớ lại, "Chúng tôi thỏa thuận rằng sẽ giúp nhau tìm những cơ hội việc làm ở chỗ khác. Từng người một, cuối cùng chúng tôi cũng tìm được việc làm mới." Ellyn bắt đầu công việc tiếp theo tại Fidelity Investments. Cô dành suốt 17 năm sau đó để xây dựng nên một sự nghiệp phi thường – điều hành hệ thống phân phối lớn, quản lý hàng ngàn nhân viên và khách hàng.

Cũng giống những con người lạc quan khác, Ellyn nhìn đâu cũng thấy cơ hội. "Đó là năm 1992. Tôi được giao nhiệm vụ điều hành bộ phận dịch vụ khách hàng cho một quỹ hưu trí 401(k), một ngành tôi hoàn toàn không có kiến thức gì vào thời điểm ấy nhưng nó lại đang phát triển nhanh khủng khiếp."

Công việc của cô, được xem như "một giải pháp hiệu quả trong việc điều chỉnh hệ thống quản lý", là biến một doanh nghiệp có tiềm năng phát triển thành một doanh nghiệp mang về lợi nhuận to lớn, với dịch vụ khách hàng được cải thiện. "Nó đòi hỏi bạn phải tái cơ cấu toàn bộ hệ thống hoạt động, cả về mặt địa lý.

Thật rắc rối lắm," Ellyn nói. "Vì thế tôi lập nên một nhóm dự án. Chúng tôi đề ra bản kế hoạch gồm hai ngàn bước thực hiện. Một biểu đồ thực hiện dự án không tưởng. Chúng tôi cứ làm, và làm, rồi chúng tôi mở một chi nhánh mới tại Covington, Kentucky. Hầu hết mọi người đều có công việc mới, nhiệm vụ mới."

Bạn có thể đoán điều xảy ra tiếp theo: Một hố voi xuất hiện trên đường họ đi, không cách gì tránh nổi. Và họ sụp xuống hố. Vào ngày đầu tiên tổ chức mới đi vào hoạt động, mọi thứ đình trệ. Tất cả diễn ra hoàn toàn không như mong đợi.

Vài tuần sau, Ellyn phải bay khẩn cấp đến Kentucky cùng một lực lượng quản trị hùng hậu từ trụ sở chính. "Sếp của sếp tôi cũng đi cùng. Tôi nghe lỏm được ông hỏi chuyện một nữ nhân viên phụ trách cân đối sổ sách ngân hàng, "Cô làm việc này có thường xuyên không?' Cô ấy đáp, 'Mỗi ngày.' Rồi ông hỏi tiếp, 'Và chuyện gì xảy ra nếu sau khi tổng kết đến dòng cuối cùng, phần ghi nợ không khớp với phần ghi có?' 'Ồ,' cô này đáp, 'Tôi sẽ thêm một bút toán nữa để hai

cái khớp nhau.’ Rồi ông lại hỏi, ‘Vậy cô có thắc mắc tại sao chúng không khớp nhau không?’ Cô này đáp, ‘Tôi chỉ thêm bút toán đó vào. Mọi thứ lại đâu vào đấy mà.’ Bắt đầu có vấn đề đây. Ông hỏi, ‘Thế lần cuối cùng hai cột này bằng nhau là vào khi nào?’ Một câu trả lời không còn gì để nói, ‘À, thưa ông, tôi làm việc ở đây đã một tháng rưỡi, và hai con số chưa bao giờ khớp nhau cả.’ ”

Lỗ hổng mà Ellyn vừa mới phát hiện hóa ra lại sâu thăm thẳm. Fidelity tổ chức một cuộc họp, và 500 khách hàng không hài lòng với doanh nghiệp có mặt. Ellyn đứng giữa khán phòng và nói, “Thay mặt tất cả các thành viên trong công ty, tôi thành thật xin lỗi. Chúng tôi chưa làm tốt công việc của mình. Những gì chúng tôi làm chưa xứng đáng với tiêu chuẩn chăm sóc khách hàng mà chúng tôi đưa ra và tôi chân thành xin lỗi vì điều đó. Trong vòng 90 ngày tới, chúng tôi sẽ điều chỉnh mọi thứ. Chúng tôi mong quý vị tiếp tục ở lại với doanh nghiệp cho đến thời điểm đó, và hãy cùng chúng tôi giải quyết vấn đề mà quý vị mắc phải.”

Đó là một thất bại thảm hại của doanh nghiệp mới nổi này. Ellyn nhớ lại: “Thật kinh khủng cho tôi. Thật khủng khiếp. Tôi ngỡ sự nghiệp của mình đến đây là chấm hết. Tôi không nghĩ mình có thể đứng dậy làm lại từ đầu.”

Cuối cùng thì mô hình do đội ngũ của cô đề xuất cũng chứng minh hiệu quả của nó nhưng phải mất bốn tháng cô mới giải quyết hết những vấn đề trong kinh doanh. Ellyn nhận ra rằng mình phải quan tâm đến nhân viên nhiều hơn, và yêu cầu mọi người đưa ra phản hồi chân thật – “huỵch toẹt mọi thứ”, như cách cô nói. Cô bảo họ, “Chúng ta bị lạc, và tôi đã đưa mọi người đến đây. Chúng ta phải tìm lại hướng đi. Chúng ta cần làm gì để sửa chữa sai lầm?” Và họ cùng ngồi lại giải quyết. Ellyn nói, “Con người ta thường đáp lại lời kêu gọi giúp đỡ. Tôi lại tìm thấy sức mạnh nơi những người tôi không hề biết họ mang trong mình sức mạnh ấy. Tôi tìm thấy sức mạnh trong chính bản thân mình, nguồn sức mạnh mà tôi không hề hay biết.”

Ban đầu, Ellyn phải đương đầu với cảm giác tuyệt vọng. Nỗi lo sợ khiến cô không còn thấy rõ toàn cục, và đối với Ellyn, đôi khi nó còn là mối đe dọa nữa. Cô sợ mất đi điều quý giá nhất – sự độc lập. Nỗi sợ buộc cô làm việc chăm chỉ, nhưng đồng thời cũng kéo cô vào vòng xoáy cảm xúc tiêu cực. Cô còn nhớ, "Dĩ nhiên, tôi cũng có những giây phút riêng tư, những lúc tăm tối, khi tôi không đứng trước mọi người, khi ấy tôi thầm nghĩ, 'Mọi chuyện tồi tệ thật. Đau đớn quá. Chắc mình sai lầm rồi.' Tôi sợ mình sẽ mất mọi thứ, mất xe, mất nhà, thậm chí không còn một xu để chi tiêu."

Nhưng nhóm của cô chung lưng đấu cật, và cô tìm đến một đồng nghiệp, người thậm chí "còn lạc quan hơn nữa." Nói chuyện với anh giúp cô lấy lại tinh thần: "Tôi ngồi trong phòng làm việc của anh ấy và nói, 'Chúng ta biết làm gì đây? Mọi thứ liệu có ổn không?' và anh đáp, 'Mọi thứ sẽ ổn. Đây là lý do tại sao.'"

Ơn trời, thời kỳ đáng sợ đó không kéo dài. "90

ngày không quá lâu như tôi tưởng và cuối cùng những gì chúng tôi làm cũng có tác dụng," Ellyn nhớ lại. "Tôi bắt đầu thức dậy mỗi sáng với suy nghĩ rồi mình sẽ vượt qua được. Và chúng tôi đã gầy dựng lại một doanh nghiệp tuyệt vời," cô nói.

Khi mọi thứ đâu vào đấy, bản thân Ellyn cũng bình phục. "Tôi đã trải qua một thời kỳ dài tăm tối," cô nhớ lại. "Chính cha tôi đã giúp tôi hiểu được nguyên nhân của vấn đề. Tôi nhớ mình đã nói với ông, 'Mọi thứ đổ bể không phải lỗi của con. Con giao cho một nhóm làm dự án này, và con đâu có điều hành phần cân đối sổ sách ngân hàng. Rõ ràng, chẳng ai trách được con trong chuyện này cả!' Và cha tôi đáp, 'Ồ không, họ có thể trách con chứ.' Ông nghiêm nghị nhìn tôi, 'Chẳng phải con điều hành cả tổ chức đó sao?' Phải, tôi chịu trách nhiệm đó. 'Vậy nên con phải ở lại và sửa chữa sai lầm.' Và tôi làm đúng như vậy. Bạn biết đó, sửa lỗi cũng cho bạn nhiều bài học không kém gì khi phạm lỗi."

Cuối cùng, Ellyn học được một bài học đáng giá:

Khi chỉ để ý đến những chi tiết vụn vặt, cả nhóm của cô đã không nhìn thấy vấn đề thật sự. "Có thể lần tới mình sẽ không lập ra đến hai ngàn bước thực hiện trong bảng kế hoạch chi tiết thành lập doanh nghiệp, nhưng mình thật sự biết cách chấp nhận rủi ro nhiều hơn ra sao," cô nhớ mình đã thầm nghĩ như thế. Đồng thời cô cũng nhận ra nỗi sợ hãi trong thời khắc đen tối ấy hoàn toàn không có cơ sở: "Một trong những điều bây giờ tôi hay nói với các bạn trẻ, đặc biệt là các phụ nữ là, 'Cứ làm đi, điều tồi tệ nhất có thể xảy ra là gì?' Bạn biết họ luôn đáp trả thế nào không? 'Tôi có thể bị đuổi việc.' Đúng, có thể lắm chứ. Nhưng xác suất không cao. Mà bạn sẽ bị bẽ mặt. Điều đó có khả năng xảy ra nhiều hơn. Và bạn sẽ bị thất thế. Chuyện đó có thể lắm. Nhưng bạn sẽ không bị đuổi việc. Mà thậm chí có bị thì cũng có sao đâu! Kiếm việc khác mà làm thôi."

Niềm lạc quan trong Ellyn giúp cô tiếp tục bước tới, và cuối cùng gặt hái thành công vang dội. Nhưng cô vẫn làm việc cật lực để chiếm lại lòng tin nơi cấp trên của mình. "Sau một năm, Bob không còn làm mặt

lạnh với tôi nữa, và giờ đây cả hai chúng tôi đều bật cười khi nghĩ lại chuyện đó," cô nói. "Điều quan trọng mà tôi bỏ sót chính là mối quan hệ giữa Bob với rất nhiều người trong số những khách hàng này. Ông đã đích thân mang họ đến với Fidelity. Thế nên ông đã nổi điên vì họ bất bình với cung cách phục vụ tồi tệ của chúng tôi và ông thấy mình phải lãnh trách nhiệm. Ông có quyền nổi giận chứ. Tôi tự nhủ, 'Một ngày nào đó, ông sẽ nói chuyện lại với mình, và rồi mọi thứ sẽ ổn thôi,' và điều đó xảy ra thật."

Ellyn đã học được rất nhiều thứ từ trải nghiệm đau đớn này, kể cả việc cô có thể đứng dậy sau khi mất lòng tin vào chính mình – cảm giác thường đi kèm với thất bại. "Tôi học được rằng mọi thứ chưa phải đường cùng. Tất cả rồi sẽ ổn," cô nói.

Ngày nay, một trong những kỹ năng của Ellyn chính là khả năng hồi phục nhanh chóng. Cô nói, điều này khởi nguồn từ đội ngũ làm việc: "Tôi lấy năng lượng từ người khác. Tôi thấy mình hạnh phúc nhất khi có mọi người ở bên cạnh, làm việc cùng nhau, và

hoàn tất mọi thứ. Tôi rất trung thành. Tôi hiểu những người xung quanh tôi, luôn luôn là thế.”

Nhờ vào thái độ lạc quan mà Ellyn vượt qua mọi chuyện: “Thời khắc đen tối nhất chỉ ập đến khi tôi không có bất kỳ lựa chọn nào. Nếu tôi có thể nghĩ ra nhiều giải pháp, tôi sẽ chọn một. Và khi tôi chọn được một giải pháp, tôi sẽ tìm ra nhiều cách khác nữa.” Cô cũng tin chắc rằng: “Tôi thật sự nghiêm túc và kiên trì. Tôi sẽ làm đến khi nào mọi việc xong thì thôi, dù mọi thứ có tệ hại đến đâu, hay phải kéo dài bao lâu chăng nữa.”

Ellyn tìm thấy nguồn sức mạnh cần thiết trong các giá trị sống. “Tôi tin rằng con người ta về bản chất ai cũng tốt đẹp và muốn làm điều hay,” cô lý giải. “Một ngày nào đó tôi phải chịu trách nhiệm cho những gì mình làm và cách tôi đối xử với người khác. Tôi muốn mình cảm thấy thanh thản về điều đó.”

Cuối cùng, tinh thần tranh đua của Ellyn đã giúp cô chấp nhận mọi thử thách. Về sau, cô là người dẫn

đầu lĩnh vực bán lẻ và phân phối của Fidelity cùng một vài khu vực hoạt động khác.

Nhưng cũng đến lúc cô rẽ sang con đường mới: “Năm 2007, sau 17 năm có một sự nghiệp rạng rỡ, tôi quyết định đây là lúc mình nên theo đuổi một sự nghiệp khác, và tôi xin từ chức.”

Ba mươi năm trong suốt cuộc hành trình, Ellyn tiếp tục học hỏi và phát triển bản thân. Cô nhìn lại những thăng trầm trong kinh doanh và đưa ra một nhận xét xác đáng. “Bạn không thể sống một cuộc đời lúc nào cũng e sợ. Bạn phải sống với niềm hy vọng. Phản ứng tự nhiên của con người khi gặp thất bại là e dè và thu mình lại,” Ellyn nói. “Nhưng điều bạn nên làm khi ấy là tiến xa hơn. Đó là cơ hội để bạn phát triển, chứ không phải để bạn ngày một hao mòn đi. Khi có chuyện không hay xảy ra, hẳn sẽ rất đau lòng – tất thảy những gì giúp bạn trưởng thành đều đau đớn cả.”

Và lúc nào Ellyn cũng nhìn về tương lai chứ

không mắc kẹt với quá khứ. Đó chính là nguồn sức mạnh tiềm tàng giúp cô hồi phục. “Tôi không biết chắc mình cần điều gì khi ấy,” giờ Ellyn nói. “Cuộc hành trình của tôi đã rất phi thường. Nhưng vẫn chưa xong! Tôi vẫn đang lớn lên từng ngày.”

Thông tin phản hồi giúp bạn trưởng thành

Người lạc quan trực tiếp đương đầu với nghịch cảnh, tìm kiếm những lời góp ý chân thành và đối mặt với thông tin nhận được. Đó chính là những gì Ellyn học hỏi từ trải nghiệm. Cô đối diện với cấp trên của mình, với khách hàng, và cả đội ngũ nhân viên của cô nữa. Như tôi đã nói, đa số phụ nữ thấy chuyện đó không dễ dàng gì – cũng dễ hiểu thôi. Ý kiến đóng góp thường khiến bạn bao biện cho những việc mình làm, và việc lắng nghe những phản hồi ấy nhằm xác định bản chất vấn đề là chuyện rất khó.

Bạn có thể chờ và học kỹ năng này khi phải đối diện với nghịch cảnh vào lần tới. Hoặc bạn có thể

chuẩn bị tinh thần bằng cách giả lập trải nghiệm đó. Đây là phương pháp thực hiện: Tưởng tượng một tình huống khó khăn của riêng bạn – dự án hiện tại rơi vào bế tắc chẳng hạn – sau đó thử đoán xem những hậu quả kéo theo sẽ là gì, hãy viết chúng ra. Tính xác suất xảy ra cho từng hậu quả. Trong trường hợp của Ellyn, cô có thể dự đoán ba hậu quả do thái độ làm việc không tốt của mình gây nên: bị đuổi việc, bỏ việc vì phẫn nộ, hoặc chấp nhận những lời góp ý và tìm cách giải quyết vấn đề. Khi cô ngẫm nghĩ về điều đó (có thể cần đến sự giúp đỡ của một đồng sự tin cẩn), cô có thể ước lượng xác suất xảy ra của mỗi trường hợp tuần tự là 5%, 15% và 80%. Cách làm này giúp cô nhanh chóng nhìn nhận mọi thứ rõ ràng hơn mà không để cảm xúc chi phối. Cùng phân tích tình huống với đồng nghiệp thường giúp bạn nhìn ra những hậu quả tiềm ẩn khác mà bình thường có thể bạn không nghĩ đến.

Cách làm thứ hai là viết mọi thứ ra giấy. Cách này cũng giúp ích rất nhiều. Đây, mục tiêu của bạn là xem xét tình huống từ những góc nhìn khác nhau.

Viết ra những gì thật sự xảy ra trong hoàn cảnh bất lợi đó, bao gồm từng yếu tố nhỏ mà bạn có thể nhớ. Mô tả cách các cá nhân liên quan nhìn nhận tình huống ấy như thế nào. Bây giờ, xác định xem nhận định nào là thực tế và nhận định nào nằm trong suy nghĩ của bạn. Tiếp theo, viết ra hệ quả của những điều bạn tin. Ví dụ, Ellyn đặt mình vào vị trí của sếp; cô phát hiện thêm một vài dữ kiện không giống với những gì cô tưởng. Bởi cô cảm thấy mình bị tấn công, cô chỉ quan tâm đến bản thân mình mà nhất thời không nhận ra những gì người khác cảm thấy trong tình huống đó. Nếu bạn biết tìm đến những người bạn tin tưởng cũng như những ai trực tiếp biết về những chuyện xảy ra thì sẽ càng có ích hơn. Họ sẽ đưa ra những lời phân tích khách quan hơn. Nhờ họ xem qua những gì bạn viết, bổ sung thêm ý hoặc sửa lại cho đúng. Nếu bạn không có ai để chia sẻ, hãy lùi lại một bước và nhìn sự việc từ mọi hướng, xem như đó là cái nhìn của nhiều người xung quanh bạn. Nếu thường xuyên sử dụng phương pháp này, bạn sẽ hạn chế được hành vi dằn vặt bản thân. Xem xét và hành động sẽ trở thành phản xạ có điều kiện của bạn trước

hoàn cảnh bất lợi.

Cách làm thứ ba có thể hữu ích trong thời điểm bạn đón nhận những lời phản hồi dưới hình thức trang trọng. Nếu bạn biết trước mình sẽ căng thẳng và vào thế phòng thủ, hãy chuẩn bị tinh thần từ trước. Hãy chắc chắn rằng bạn thật sự bình tĩnh và nghỉ ngơi đầy đủ; sẽ rất khó để luôn cởi mở và linh động nếu bạn bị thiếu ngủ. Chuẩn bị trước một số câu hỏi mà bạn cảm thấy thoải mái như: Hãy nói chi tiết hơn cho tôi nghe. Tôi có thể làm gì khác đi? Tôi có thể làm gì để phát triển kỹ năng đó? Anh/chị đã có được kỹ năng như thế nào? Thậm chí bạn có thể viết ra một số từ khóa (như “phòng thủ” hoặc “đặt câu hỏi”) vào sổ tay để tự nhắc nhở mình trong thời điểm đó.

Thông tin phản hồi, bao gồm cả những lời chỉ trích trực tiếp, sẽ lót đường cho bạn trưởng thành hơn. Bao giờ cũng vậy, các nữ lãnh đạo luôn chia sẻ với chúng tôi: Học hỏi từ những sai lầm và thất bại. Đôi khi bạn có thể sửa lỗi và làm lại từ đầu. Và đôi khi, tất cả những điều bạn có thể làm là học hỏi và tiếp tục

bước tới. Cơ hội mới vẫn đang chờ đợi bạn ở phía trước.

CHƯƠNG 9:

SẴN SÀNG THAY ĐỔI

Tôi ngồi trong phòng cùng với các luật sư, giám đốc ngân hàng và các vị cố vấn. Tôi, người lần đầu tiên trải qua sự việc như thế này, đã nói: “Giờ chúng ta cùng bàn bạc về những việc mình sắp thực hiện.” Thế là họ bắt đầu thi nhau nói, nói và nói. Mọi người ai cũng có chuyện để nói. Tôi phải lên tiếng, “Bắt đầu lại nào. Tôi sẽ hỏi từng người một, và từng người sẽ cho tôi câu trả lời rõ ràng về những điều ta nên làm. Đừng nhìn về quá khứ. Mà giờ đây chúng ta tiến lên phía trước bằng cách nào?” Và khi ấy, chúng tôi đã có một buổi thảo luận tuyệt vời.

Karen Moses, COO, Origin Energy

Các nữ lãnh đạo thành công là những người có khả năng truyền cảm hứng cho cả tổ chức tiến lên vì

một mục tiêu chung đầy ý nghĩa. Mọi người đều hướng về một phía, đồng lòng đồng sức. Cũng giống với mục tiêu cá nhân của nhà lãnh đạo: Cô vạch ra một cuộc hành trình đi đến chân trời tươi sáng. Và nếu đây là câu chuyện thần tiên, thì hành trình ấy sẽ đầy chông gai thử thách, nhưng rồi cô vẫn đến nơi an toàn và sống hạnh phúc trọn đời.

Nhưng đây là thực tế. Những trở ngại chắc chắn xuất hiện trên suốt chặng đường đi, và đôi lúc cuộc đời không như mong muốn. Hoàn cảnh thay đổi. Đó là lúc nhà lãnh đạo nhận ra thời điểm phải thuận theo tình huống. Đó là điều khó khăn nhất cho tất cả mọi người: Bạn phải hết sức tập trung vào kế hoạch làm việc, nhưng đồng thời phải sẵn sàng dẹp bỏ nó nếu giải pháp này không còn phù hợp.

Thích ứng chính là kỹ năng tiếp theo chúng tôi muốn dành cho bạn. Chúng tôi cho rằng phụ nữ vốn bẩm sinh đã có được lợi thế này. Nếu bạn là một người mẹ, hẳn bạn sẽ quen với những thay đổi bất ngờ. Ai từng trải qua cảnh đứa con nhỏ lăn ra khóc

trong cửa tiệm sẽ hiểu điều này. Ai có con tuổi thiếu niên lại càng hiểu rõ hơn rằng mỗi ngày bạn phải sẵn sàng để thích nghi với những thay đổi không lường trước được.

Nếu không phải là một người mẹ, bạn sẽ thích nghi theo cách khác. Bạn phải cân bằng giữa cuộc sống gia đình và công việc. Đơn giản bởi bạn được nuôi dạy để trở thành một phụ nữ, bạn học hỏi được nhiều thứ hơn nam giới về mặt đáp ứng nhu cầu của người khác.

Vì vậy, tại sao bạn phải lo không biết mình có khả năng thích ứng hay không, trong khi bạn đã hội đủ các điều kiện? Rất nhiều phụ nữ bỏ quên lợi thế tự nhiên này khi đến sở làm. Nghiên cứu cho thấy khi đối mặt với thử thách, chúng ta nỗ lực gấp đôi – lao vào và làm việc cật lực hơn nữa để vượt qua. Bạn có thể thành công, nhưng đổi lại, bạn cảm thấy mình vô cùng khổ sở và sức lực hao mòn, ít ra là thế. Tệ hơn nữa, lúc này bạn không nhìn thấy những phương cách khác hiệu quả hơn. Đây không phải là thích ứng.

Khi tình thế thay đổi, không nhất thiết bạn phải hy sinh giấc ngủ để sắp đặt mọi thứ đâu vào đấy. Bạn không cần phải tìm kiếm những thỏa hiệp khả dĩ để làm vừa lòng tất cả mọi người. Trong những tình huống công việc thử thách, cứ cắm đầu làm mãi một việc có lẽ là cách tồi tệ nhất (gần như là mất kiểm soát). Những gì bạn cần là tìm giải pháp thay thế – bạn có thể điều chỉnh kế hoạch đang thực hiện, hoặc lập hẳn một phương án mới – và cần thực hiện nhanh chóng. Đó chính là khả năng thích ứng. Hãy nghĩ về những hướng đi khác nhau xuất hiện trong thời điểm đó, ngay cả khi hướng đi có thể là dừng lại và suy ngẫm.

Khả năng thích ứng chắc chắn là điều cần thiết cho một lãnh đạo như Christine Lagarde, người phụ nữ đầu tiên nắm vị trí bộ trưởng kinh tế, tài chính và lao động cho một nước thuộc nhóm G7. Trước đó, bà là nữ lãnh đạo đầu tiên của Baker & McKenzie, một trong những công ty luật hàng đầu thế giới. Kinh nghiệm của Christine khi bước vào vị trí lãnh đạo mới đã nhấn mạnh tầm ảnh hưởng của khả năng thích

ứng.

Tìm lối thoát khỏi ngõ cụt

Christine nói bà biết mình có tố chất lãnh đạo, ngay từ khi bà còn là một cô gái thi đấu cho đội bơi lội nghệ thuật quốc gia Pháp. "Không lâu sau khi trở thành vận động viên bơi lội chuyên nghiệp, tôi nhận vị trí huấn luyện viên cho đội thiếu nhi. Và tôi thật sự yêu thích công việc đó. Tôi được người khác coi trọng và tin tưởng, đó là nguồn sức mạnh to lớn nhất thúc đẩy tôi," bà nói. "Tôi cho rằng mình lúc nào cũng nắm vai trò lãnh đạo. Bạn phải nhận lãnh công việc đó một khi bạn sở hữu những kỹ năng, tố chất và khuynh hướng cần thiết – và quan trọng hơn là nếu người khác thật sự tin tưởng rằng bạn có thể giúp đỡ họ. Là một người lãnh đạo, bạn có rất nhiều việc phải làm để giúp người khác đạt được những gì họ có thể."

Khi tiếp xúc với Christine, chúng tôi hỏi suốt quá trình dài 19 năm ở cương vị lãnh đạo Baker & McKenzie, bà có trải qua nhiều thăng trầm không. Bà

cười lớn. “Tôi có thể nói là, ‘Ồ, dĩ nhiên rồi, thời gian đó kinh khủng lắm. Bao nhiêu ngọn núi phải trèo, bao nhiêu trở ngại phải vượt qua.’ Nhưng không, đó thật sự là một cuộc hành trình tươi đẹp – phần lớn là nhờ sự pha trộn hoàn hảo giữa cá tính con người tôi, niềm đam mê của tôi và những giá trị, quy tắc của doanh nghiệp.”

Phải nói, khi Christine tiếp nhận lèo lái doanh nghiệp này, nó đang lâm vào tình cảnh khốn khó. “Chúng tôi phải trải qua một thời kỳ – vốn xảy ra với mọi tổ chức – mà khi ấy nguồn quỹ dự phòng không còn đủ nữa. Nó xảy ra ngay thời kỳ sôi sục của dịch vụ Internet. Ban quản lý bị xem thường và chỉ trích,” bà giải thích. “Hệ thống lãnh đạo không được tin tưởng, dẫn đến lòng tự trọng bị suy giảm. Nhiệm vụ lớn nhất vào lúc đó tôi đặt ra cho mình và đội ngũ là phải trẻ hóa doanh nghiệp đồng thời củng cố lại sự tự tin. Chúng tôi là những chuyên gia về khả năng tự khuyến khích lẫn phê bình. Nhưng thay vì để cho mọi người chỉ biết quan tâm đến suy nghĩ của bản thân, chúng tôi buộc họ phải hiểu quan điểm của khách hàng.

Chúng tôi xem xét lại toàn bộ doanh nghiệp, từ chuyện ra quyết định đến việc thực thi, từ việc tái cấu trúc đến cách chúng tôi thể hiện bản thân."

Christine đối mặt với sự chống đối mạnh mẽ từ hội đồng quản trị. "Một số đồng sự còn bảo thủ hơn cả mấy ông luật sư nữa," bà giải thích. "Chúng tôi được đào tạo để tránh né rủi ro và việc thay đổi trong một tổ chức hợp pháp chắc hẳn là thử thách khó vượt qua nhất." Những người tiền nhiệm không ủng hộ bà, dù chỉ là thử nghiệm. Họ nói, "Chị chẳng thể làm được đâu. Quá khó khăn. Chị chỉ tự chuốc vạ vào thân mà thôi. Đừng dại dột mà bước vào."

Nhưng bà đã làm, một quá trình ròng rã bao nhiêu năm trời. Bà lựa chọn phong cách làm việc: giao tiếp với mọi người và thích ứng. Trước tiên, bà xin ý kiến của tất cả các trụ sở trên toàn thế giới bởi bà biết sự đồng thuận của họ là cực kỳ cần thiết. "Tôi phải đảm bảo mọi người đi cùng với nhau," bà nói. "Chúng tôi sẽ phải đầu tư nhiều thời gian và công sức. Vì thế chúng tôi bắt tay vào quá trình phân tích, đo

lường, kiểm tra so sánh và xin lời khuyên. Vào cuối năm thứ tư, tôi nghĩ mình đã đến đích. Chúng tôi đã xem xét từng chi tiết nhỏ, xử lý mọi tình huống và thuyết phục các cộng sự tin vào ý tưởng của mình. Chúng tôi cần sự ủng hộ của 75% thành viên để có thể tiếp tục bước tới."

Christine đến tham dự buổi họp với các cộng sự để mọi người bỏ phiếu cho kế hoạch của bà. "Tôi phải giải thích và tranh luận rất lâu trong lần họp đó – bạn nghĩ xem, khán phòng với 600 người, tất cả đều cho rằng họ rành rẽ mọi thứ hơn bạn, bởi họ sở hữu doanh nghiệp này và họ có quyền nói ra những gì họ muốn. Chúng tôi trao đổi đến tận bốn giờ chiều và tôi nghĩ mình đã làm rõ mọi chuyện. Tôi nói, 'Chúng ta bỏ phiếu đi.' Kết quả là 72% phiếu thuận. Ngay sau đó, tôi chấm dứt cuộc họp và giải tán, chờ đến sáng hôm sau họp tiếp."

Bạn sẽ làm gì nếu ở vào vị trí của Christine?

"Bạn có thể tưởng tượng chúng tôi làm việc cật

lực suốt đêm hôm đó và liên tục động não. Tôi chẳng ngủ được mấy," bà nhớ lại. "Tôi phải hoàn tất mọi thứ dưới áp lực từ phía 72% thành viên đồng thuận cũng như một số người tiền nhiệm. Trong quá khứ, cách thức để có được con số đồng thuận của số đông là dùng ảnh hưởng để thuyết phục một số người ngay trong đêm, làm việc với các lãnh đạo chóp bu và đảm bảo rằng chúng tôi có thể buộc 28% còn lại chấp nhận quyết định chúng tôi đề xuất. Tôi có buổi họp cuối cùng vào lúc sáu giờ sáng ngày tiếp theo trước ban điều hành toàn cầu. Chúng tôi đã bàn bạc và quyết định những gì sẽ làm."

Nếu có một lúc nào đó cuộc sống thử thách khả năng thích ứng của một lãnh đạo, thì đây chính là thời điểm đó. Christine bước vào cuộc họp với 600 cộng sự có mặt đông đủ. Bà nhớ lại, "Đa số họ mong đợi được bỏ phiếu một lần nữa về những điều chúng tôi đề xuất. Tôi bắt đầu, 'Trước đây, mọi chuyện thường diễn ra thế này: gây áp lực để thuyết phục, bàn bạc lại và thúc ép cho đến khi đạt được mục đích. Nhưng đó không phải là cách tôi muốn chuyện này

diễn ra.' ”

Trước sự ngỡ ngàng của toàn thể cộng sự, bà tiếp tục, “Chúng ta sẽ giữ nguyên hiện trạng thêm một năm nữa. Chúng ta sẽ quay trở lại đây vào năm tiếp theo. Chúng ta sẽ làm những việc cần thiết. Nhưng tôi muốn mọi người vui vẻ với quyết định này, bởi đó là dự án của quý vị, cơ cấu quản lý của quý vị, và là doanh nghiệp của tất cả chúng ta.”

Từ bỏ lịch trình đề ra và hoãn việc thi hành trong vòng một năm là quyết định khó khăn đối với bà, nhưng đó lại là bước ngoặt to lớn trong lịch sử công ty. “Một năm sau chúng tôi quay lại, và tỷ lệ đồng thuận là 99%,” bà nói đầy tự hào. “Đa số mọi người nói chúng tôi có được tỷ lệ đó nhờ vào cách xử lý vấn đề trong lần họp trước, bởi tôi tôn trọng quan điểm của họ. Điều đó cũng phù hợp với những giá trị mà doanh nghiệp đề cao – bao gồm tôn trọng, khoan dung và đa dạng.”

Không bao lâu sau, Christine chuyển sang phục

vụ trong chính phủ. Như bà đã nói, chỉ cần một cuộc điện thoại – kéo dài 20 phút – để bà quyết định hướng đi mới cho bản thân mình. Chúng tôi cũng thích câu chuyện này nữa, bởi nó nêu bật cả hai khả năng không bao giờ có thể tách rời, đó chính là thích ứng và ra quyết định.

“Tôi đang trong quá trình sáp nhập văn phòng của chúng tôi tại New York với một văn phòng của doanh nghiệp khác cũng đặt tại New York,” bà nhớ lại. “Đó là một dự án cực kỳ thú vị mà tôi từng theo đuổi suốt bốn năm rưỡi.” Trong khi đó tại Paris, mọi chuyện lại diễn ra theo một hướng khác. “Tôi biết chính phủ Pháp đang chuẩn bị công bố bộ máy quản lý mới vào sáng thứ sáu,” bà nói. “Vào sáng ngày thứ năm, khi thức dậy, tôi nhận được email báo rằng vị bộ trưởng tài chính có chuyện muốn trao đổi gấp với tôi.” Đó chỉ có thể là một lý do duy nhất – lời mời gia nhập bộ máy chính phủ mới thành lập.

Bà quyết định vẫn đi đến phòng tập thể thao như kế hoạch. Trên đường từ phòng tập về nhà, bà điện

thoại cho các cộng sự chủ chốt và nói chuyện được với ba người. “Không phải tôi xin ý kiến cho bản thân mình,” bà giải thích. “Tôi muốn biết quan điểm của họ về việc doanh nghiệp mà tôi đã gắn bó suốt 25 năm sẽ ra sao nếu tôi rời bỏ nó. Nếu cả ba đều nói, “Christine, chúng tôi cần chị. Chị phải ở lại,’ tôi sẽ ở lại. Họ chỉ nói đơn giản, ‘Đó là lời mời phục vụ đất nước, và chị nên đặt tổ quốc lên trên hết. Chúng tôi sẽ lo chuyện sáp nhập và mọi thứ sẽ ổn thôi!’ ”

Khi về đến nhà, bà nhận được lời nhắn mới. Lần này, ngài thủ tướng chính phủ muốn nói chuyện với bà. “Thế là tôi gọi lại cho ông ấy, và chúng tôi nói chuyện khoảng 20 phút. Tôi hỏi ông những điều tôi thắc mắc,” bà kể. “Cả hai im lặng một lúc sau đó. Tôi hỏi ‘Tôi có bao nhiêu thời gian để suy nghĩ về điều này?’ Ông đáp, ‘Bà muốn bao lâu cũng được. Nhưng tôi sẽ không cúp máy.’ ” Và với những lời chúc tốt đẹp nhất từ các cộng sự, Christine rời nước Mỹ ngay chiều hôm đó để đáp chuyến bay đến Paris vào ngày hôm sau trong cương vị Nữ Bộ Trưởng.

Làm sao Christine có thể ra quyết định nhanh chóng đến vậy? “Bởi tôi tin vào trực giác của mình. Tôi có thể phạm sai lầm, tôi biết,” bà nói. “Nhưng tôi đã hỏi ý kiến gia đình mình – hai đứa con trai tôi. Chúng nó là tiếng nói quan trọng mà tôi lắng nghe. Tôi nghĩ rất nhiều về công ty cũ bởi tôi phải từ bỏ nhiều thứ. Nhưng doanh nghiệp rất ủng hộ tôi làm việc này.”

Vẫn điềm tĩnh dẫu mọi thứ bấp bênh

Hai giảng viên đại học Harvard, Ronald Heifetz và Marty Linsky cho rằng nhiều nhà lãnh đạo không thể thích nghi với thử thách bởi họ không thể vượt qua niềm tin cố hữu trong mình để theo đuổi con đường chưa biết dẫn đến đâu. Lấy ví dụ, thành lập doanh nghiệp mới, tiếp cận thị trường mới, hay cải tiến bất kỳ hoạt động gì đều là những thách thức đòi hỏi sự thích nghi – và đều khá đáng sợ. Trong tình huống nào chăng nữa, bạn đều không biết chuyện gì sẽ xảy ra. Bạn không thể nhìn thấy phía cuối con đường. Bạn sẽ phải làm quen với những gì mập mờ,

không chắc chắn.

Heifetz và Linsky dùng một hình ảnh ẩn dụ hết sức thuyết phục để miêu tả những nữ lãnh đạo đối mặt với những thử thách buộc họ phải thích ứng: Hãy nghĩ về cảnh bạn vừa đứng trên sàn nhảy vừa đứng trên ban-công. Khi ở trên sàn, bạn tương tác với những người chung quanh ở khoảng cách gần, nhưng bạn không thể nhìn xuyên qua họ để thấy những gì còn lại. Thậm chí bạn còn có thể bị đắm chìm trong thời khắc ấy. Bạn cảm nhận những gì người khác cảm nhận nhưng không có ý niệm gì về khoảng cách hay tầm nhìn.

Giờ ta chuyển sang một hình ảnh khác. Tưởng tượng bạn đang đứng ngoài ban-công, nhìn xuống đám đông đang nhảy. Bạn có thể thấy mọi thứ – tất cả những gì đang diễn ra dưới kia. Chuyển góc nhìn để có tầm nhìn bao quát hơn sẽ giúp bạn xác định được những hướng đi mới hoặc đột phá mới.

Việc bạn tưởng tượng mình thoát ra khỏi cơ thể

để quan sát sự việc từ trên ban-công, tách khỏi đám đông hoàn toàn khác với khi bạn hòa vào thời điểm hiện tại. Những gì bạn đối diện trên sàn nhảy chính là dòng chảy cảm xúc của những người xung quanh bạn và của cả bạn nữa: giận dữ, bối rối, bất an, sợ hãi hoặc thất vọng, v.v…

Nhiều tình huống, không chỉ là những thay đổi to lớn, đều có thể kích thích cảm xúc tương tự. Bạn đang phải đương đầu với một đối thủ khó nuốt. Đội ngũ nhân viên thà chết chứ không đi theo đường hướng mới như bạn mong muốn. Quản lý cấp cao chỉ trích bản kế hoạch mà bạn dành suốt sáu tháng ròng để triển khai. Khách hàng khiến bạn thất vọng. Bạn đang trong mớ bòng bong ấy, và cảm giác đó khiến bạn thấy mình chẳng khác nào võ sĩ đấm bốc cố trụ được đến hiệp thứ 8 – đuối sức, không còn biết tấn công đường nào, và chỉ mong đối thủ hoặc nhượng bộ hoặc hạ gục mình để không còn khổ sở thế này nữa. Vậy bạn phải làm gì, và bằng cách nào?

Sau đây là vài ý tưởng để bạn lấy lại cân bằng

trong thời điểm đó. Giả sử bạn đang tham dự một cuộc họp và mọi thứ diễn ra không suôn sẻ. Bạn nhận biết được dấu hiệu: tim bạn đập nhanh, bạn ngắt lời người khác và nói quá nhanh, bạn tỏ ra tự vệ. Đó chính là dấu hiệu để bạn lùi lại. Hãy nhớ, con người có ba cách phản ứng với nguy hiểm: tấn công, bỏ chạy hoặc đứng yên. Những thói quen cố hữu đang chiếm quyền kiểm soát tâm trí bạn, nhưng bạn có thể giành lại.

Trước tiên, hãy hít thở sâu và đếm đến mười – vừa đủ thời gian để khởi động lại từ đầu. Giờ bạn có một số lựa chọn. Nếu được, hãy bước ra khỏi phòng trong vài phút để xem xét những gì đang thật sự diễn ra. Cho mình một khoảng cách nhất định để nhìn toàn cục vấn đề. Nếu bạn không thể bước ra khỏi phòng, hãy tưởng tượng bạn là một người đứng ngoài quan sát cuộc họp, và “đánh giá tình hình” một cách nhanh chóng. Đặt mình vào vị trí của một người nào đó, thậm chí là đối phương của bạn, để có cái nhìn hoàn toàn khác. Ít nhất thì bạn cũng nên ngừng nói và chú ý lắng nghe, cố gắng hiểu hàm ý đằng sau những

nhận xét của người khác. Đưa ra câu hỏi để lấy thêm thông tin. Nếu là người đứng đầu buổi họp, bạn có thể yêu cầu mọi người tóm tắt lại ý họ muốn nói – bạn đi vòng quanh bàn họp và lắng nghe quan điểm của từng người. Bằng cách bình tĩnh suy xét, bạn có thể nhìn nhận tình huống khác đi.

Nếu thử thách không buộc bạn phải thích nghi ngay lập tức, hãy tìm đến những người có nhiều kinh nghiệm để xin những nhận xét khách quan hơn. Những người từng trải này sẽ không bị phân tâm và có thể giúp bạn nhìn ra bức tranh toàn cục của tổ chức. Bạn cũng có thể nhờ cậy (một cách kín đáo) những người đang rơi vào tình cảnh ấy với bạn. Họ thật sự cảm thấy thế nào? Hãy mời họ quan sát từ vị trí ban-công giống như bạn. Những ai ủng hộ việc bạn đang làm? Những ai phản đối? Mọi chuyện thật sự đang diễn ra như thế nào?

Nhìn mọi việc từ ban-công chưa đủ. Nhìn được từ hai góc độ sẽ vô cùng hữu ích, đặc biệt là khi môi trường thay đổi đột ngột hoặc rõ rệt, khi mọi người lo

âu và không biết điều gì đang chờ đợi mình ở phía trước.

Vì thế bạn đừng đứng quá lâu trên ban-công; hãy cảm nhận xem khi nào là lúc thích hợp để lại hòa mình vào đám đông. Đặt ra những câu hỏi khó có thể giúp bạn nhìn nhận vấn đề tốt hơn. Nó còn là một mẹo hữu hiệu để góp nhặt thêm thông tin quan trọng. Hãy nghĩ về hai thám tử trong loạt phim truyền hình trinh thám, Columbo và Kojak. Columbo, trong chiếc áo mưa cũ rích của mình, nhã nhặn đặt ra hàng loạt câu hỏi; đôi khi, trong lúc bước ra khỏi cửa, anh cố hỏi thêm vài câu và chúng giúp hé lộ vấn đề. Ngược lại, Kojak nhanh chóng vận dụng khả năng tư duy logic hơn người của mình một cách đáng sợ. Columbo là chuyên gia lắng nghe, còn Kojak là nhà hùng biện. Hãy là một Columbo khi bạn cần thích ứng với sự thay đổi.

Cụ thể hơn, bạn hãy tìm những đồng minh ủng hộ, bảo vệ hoặc tiếp sức cho những gì bạn làm. Nhưng cũng nên quan tâm đến những người phản đối mình

nữa. Khi bạn biết lý do đối phương ngăn trở bạn và đưa ra được cách xử lý vấn đề, kế hoạch của bạn sẽ càng hoàn hảo hơn.

Trên sàn nhảy, bạn có thể là hình mẫu của một người đầy sức thuyết phục. Đó chính là những gì Christine đã làm khi bà đối diện với các cổ đông trong sáng ngày thứ hai. Bà là người khơi dậy giá trị tôn trọng lẫn nhau trong công việc. Chẳng có gì lạ khi đội ngũ của bà giành được sự ủng hộ vào năm tiếp theo.

Nhưng thay vì giống như nhiều phụ nữ nỗ lực hết mình chỉ vì muốn lấy lòng người khác, bạn đừng mong mọi người sẽ thương yêu bạn. Khi bạn là người đề xuất thay đổi trong tổ chức, hẳn sẽ có thương vong. Không phải ai cũng ủng hộ, sẽ có người tìm cách ngăn trở bạn. Và bởi họ thể hiện ra mặt sự bất mãn, bạn có thể gặp phải sự chống đối từ một người bất ngờ – đó chính là bạn. Đối diện với nỗi sợ hãi của bản thân sẽ giúp bạn trở thành nhà lãnh đạo tài ba hơn.

Không ngừng thích ứng

Hãy nhớ rằng những thăng trầm trong cuộc hành trình đến vị trí lãnh đạo của bạn là điều chắc chắn xảy ra. Mọi nữ lãnh đạo chúng tôi từng tiếp xúc đều phải thích nghi với những bước ngoặt, những ngã rẽ bất ngờ trên con đường họ đi dưới hình thức những cơ hội mới, những cuộc phiêu lưu mới và cả những thử thách mới. Nếu không biết thích nghi trong công việc lẫn cuộc sống cá nhân, chúng ta sẽ mất đi khả năng xét đoán vấn đề, ta sẽ trở nên cứng nhắc, phó mặc cuộc đời mình và để cho cảm xúc chi phối.

Đôi khi, bạn cần chuyển hóa ý nghĩa sự việc một cách có ý thức: Hãy nghĩ về những mục tiêu của mình và xem bạn có nên thay đổi chúng hay không. Công thức hiệu quả đối với bạn trong quá khứ có thể không còn phù hợp với hoàn cảnh hiện giờ nữa. Và khi bạn thấy (hoặc cảm nhận) được các dấu hiệu mình đang bế tắc, hãy hít thở sâu và bước ra ban-công. Chúng tôi muốn bạn luôn mở lòng với những thay đổi.

CHƯƠNG 10: HÀNH TRÌNH CHỨ KHÔNG PHẢI ĐÍCH ĐẾN

Tính lạc quan đã đưa Eileen Naughton qua mọi ngã rẽ của cuộc hành trình, qua mọi thăng trầm trong sự nghiệp lẫn đời sống cá nhân. Với lối tư duy linh hoạt, cô luôn tìm đến những cơ hội mới để khám phá niềm đam mê: trở thành nhà báo, hướng dẫn viên du lịch, chủ nhiệm của một tờ tạp chí. Sau vài năm theo đuổi ước mơ làm chủ tịch tòa soạn thuộc tập đoàn Time, Eileen bị sa thải. Ngày nay, với cương vị giám đốc truyền thông của Google, cô vẫn đang đi trên con đường mình chọn, vẫn là người lạc quan, và là một phụ nữ đa tài.

Nơi hành trình bắt đầu

Cha tôi là dân nhập cư gốc Ireland đến nước Mỹ để làm việc cho Công ty Điện thoại New York. Mẹ tôi thì có vô số việc để làm: chăm sóc sáu đứa con. Cha mẹ mong chúng tôi lớn lên trở thành những sinh viên giỏi, những nhà giáo chân chính. Trong nhà có rất nhiều luật lệ – làm gì cũng phải đúng giờ, giữ phòng ốc ngăn nắp, sử dụng dao nĩa đúng cách trong khi ăn, không bao giờ được trả treo với bố mẹ, đi lễ nhà thờ. Tôi là một người ngăn nắp, nhưng cũng là người tiên phong trong mọi thứ. Tính tự tin và độc lập là một phần làm nên con người tôi.

Từ nhỏ tôi đã có năng khiếu về ngôn ngữ và diễn đạt suy nghĩ. Tôi nhớ năm học lớp bốn, bài thơ đầu tay của tôi được đăng trên tờ báo địa phương và thật sự tôi thích lắm: bài thơ viết về người thợ đóng giày sở hữu một cửa tiệm nhỏ đối diện tòa nhà chung cư nơi gia đình tôi ở. Nó hẳn đã gieo vào lòng tôi tình yêu muôn đời dành cho giày dép! Rồi đến năm lớp sáu, tôi giành được giải thưởng của *Daughters of the American*

Revo- lution cho bài viết về Thomas Jefferson. Tôi phải đọc nó trước những nữ giám khảo lớn tuổi tại nhà hàng họ hay lui tới. Hai đầu gối nhỏ bé của tôi run bần bật vì tôi chưa bao giờ đứng nói trước đám đông như thế.

Sau khi tốt nghiệp đại học, tôi được hai chỗ mời vào làm. Một là làm cho ngân hàng đầu tư trong chương trình huấn luyện dành cho thực tập sinh tại Phố Wall, vị trí còn lại là làm phóng viên cho một tờ báo. Vào ngân hàng thì sự nghiệp của tôi tiền tài tấn tới hơn, nhưng tôi biết mình thích được cầm bút. Thế là tôi đến New York, viết mọi chủ đề từ du lịch đến tân trang nhà cửa và các sô diễn thời trang. Sếp của tôi rất khó tính và sau một thời gian, tôi bỏ việc. Tôi muốn quay lại châu Âu, tôi nói được hai thứ tiếng và tôi nhận ra rằng hướng dẫn viên du lịch chính là cái nghề mà bạn được trả tiền để đi đây đi đó.

Sau hai năm tận hưởng thú vui, tôi biết mình phải tìm một công việc nghiêm túc. Tôi làm cho MasterCard International tại New York trong cương

vị quản lý mảng truyền thông bộ phận PR, cho đến khi tôi phát hiện mình cần tấm bằng Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh (MBA). Tôi đến Wharton, gặp chồng tôi ở đó, rồi chúng tôi chuyển về châu Âu sống.

Khởi đầu cho con đường sự nghiệp thật sự của chúng tôi là vào năm 1989, khi cả hai quay lại New York. Tôi không thể tưởng tượng được cảnh mình ngồi dán mắt vào màn hình giao dịch chứng khoán Phố Wall từ sáng đến tối. Nó giết chết tâm hồn tôi. Tôi biết như thế là quá đủ, và tôi muốn bẻ bánh lái con tàu sang lĩnh vực xuất bản. Bạn biết đấy, tôi luôn làm theo những gì mình thích. Trở thành phóng viên chuyên nghiệp là một trong số đó.

Có lẽ không phải do tình cờ mà tôi tìm kiếm cơ hội vào làm cho Time Inc. Tôi bắt đầu công việc ở bộ phận sản xuất – không có gì hấp dẫn cho lắm và cũng chẳng ăn nhập gì với tấm bằng MBA! Nhưng tôi không quan tâm. Quan trọng là được làm ở Time Inc. Và sau 18 tháng, tôi được cất nhắc vào vị trí Trưởng phòng Biên tập mảng Kinh tế tờ *Fortune*. Tôi còn nhớ

một đồng sự đã cảnh báo: "Chị đang phạm một sai lầm nghiêm trọng. Nếu chị muốn có sự nghiệp trong ngành tài chính, xuất bản không phải là đất dụng võ." Nhưng tôi vẫn bước vào để học hỏi cách một tờ tạp chí ra đời.

Tôi yêu công việc của mình. Ngành kinh doanh của chúng tôi bước vào thời kỳ cực thịnh, và tôi có một cơ hội không tưởng để tái cấu trúc toàn bộ cơ cấu kinh doanh của tờ *Fortune*. Khi ấy tôi đang mang thai đứa con thứ hai được tám tháng! Mọi thứ sao mà tuyệt đến thế!

Thử thách to lớn duy nhất

Rồi một ngày nọ mọi thứ đột ngột ngừng lại. Chúng tôi có cuộc gặp gỡ với nhà nghiên cứu về di truyền học. Chúng tôi nhận được tin hãi hùng, đứa con trai nhỏ của chúng tôi mắc hội chứng dễ tổn thương (Fragile X Syndrome) và vì thế cháu sẽ không thể nào sống tự lập hoặc có một cuộc đời bình thường. Và khả năng đứa con chưa ra đời của tôi

mang gen ấy trong người là 50%.

Tôi biết điều này vào ngày thứ ba, lúc ba giờ chiều. Sáng ngày hôm sau, tôi là một trong ba diễn giả trong cuộc họp quản trị thường niên của hãng truyền hình cáp Time Warner. Và lần đầu tiên phiên họp được truyền hình trực tiếp cho tất cả các viên chức theo dõi. Chủ tịch hội đồng quản trị của chúng tôi ngồi ngay hàng ghế đầu. Và dĩ nhiên đó là một vinh dự khi được chú ý như thế. Tôi vẫn còn nhớ mình quay về văn phòng từ bệnh viện Mt. Sinai để hoàn tất mớ slide thuyết trình và nghĩ xem mình sẽ nói những gì.

Thường thì tôi sẽ căng thẳng khi phải nói trước một đám đông nghiêm nghị như thế. Nhưng khi thức giấc vào sáng ngày hôm ấy, tôi nhận ra điều tồi tệ nhất có thể xảy ra trong cuộc đời mình đã xảy ra rồi. Thế là tôi cảm thấy được giải tỏa. Sáng hôm đó tôi thậm chí còn không nghĩ là mình nhận biết được mức độ trầm trọng của chứng bệnh con tôi mắc phải. Bởi tôi vẫn còn trong trạng thái sửng sốt.

Vì thế tôi đến nơi và hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình. Tôi nhận ra mình không còn phải sợ bất cứ thứ gì nữa. Tôi sẽ ổn thôi, và các con tôi cũng vậy. Chúng tôi sẽ tìm ra cách.

Thời khắc ấy giải phóng con người tôi. Tôi biết mình phải làm việc để nuôi sống gia đình, nhưng đồng thời tôi cũng biết rằng công việc chính là liều thuốc nhiệm mầu chữa lành nỗi đau. Nó khiến ta nhìn nhận đúng bản chất sự việc trong cuộc sống. Những gì ta tưởng như quá nặng nề và hết sức quan trọng hóa ra lại chẳng còn nặng nề quan trọng gì nữa. Tôi trở nên cởi mở với những đổi thay và ít gay gắt hơn.

Không, tôi không bị cuốn xuống đáy cảm xúc. Tôi vẫn còn nhớ mình từng hết sức lo lắng trước khi đứa con thứ hai chào đời. Tôi thật sự buồn và sợ hãi khi nghĩ đến việc cháu có nguy cơ mắc hội chứng Fragile X. Nhưng đứa con gái ấy của tôi hoàn toàn khỏe mạnh, và tôi tiếp tục có thêm đứa con thứ ba. Bạn không tài nào biết được tương lai mang đến những gì đâu!

Tôi nghĩ cả tôi và chồng đều xốc lại tinh thần, tiếp tục bước tới một cách mạnh mẽ. Tôi trở thành chuyên gia về hội chứng Fragile X, và tôi đưa con trai đi chạy chữa khắp nơi, bởi trong vòng vài năm đầu đời của bé, bạn tin mình có thể chữa lành căn bệnh cho con. Rồi sau đó bạn chấp nhận thực tế rằng mình không thể. Nhưng về bản chất, tôi là người lạc quan. Và không dễ gì tôi gục ngã.

Chúng tôi đưa Patrick vào học trường nội trú đặc biệt tại Boston. Đó là một quyết định khó khăn. Cuộc sống này của cháu không như chúng tôi hằng mong đợi và thật khó cho hai vợ chồng khi phải nuôi dạy một đứa con với căn bệnh trầm kha như thế, và chúng tôi chọn cách này không phải vì thiếu tình thương dành cho cháu. Chúng tôi trò chuyện với nhau mỗi đêm. Khi Patrick lần đầu đến trường, cháu không thể sử dụng dao nĩa để ăn một cách bình thường. Giờ cháu đã có thể làm được nhiều thứ to tát. Cháu cao 1,9 m và là đứa trẻ hạnh phúc, vui tươi.

Và một ngày nọ, vị Giám đốc Tài chính vỗ vai tôi

và nói về ý định chuyển tôi sang phụ trách chương trình quản lý chi phí. Tôi biết doanh nghiệp cần điều này và tôi không thể từ chối. Tôi lo lắng về tình cảm mọi người dành cho mình nhưng tôi tin vào hệ thống quản lý – và mọi thứ diễn ra trôi chảy. Thật là một cách hay để tìm hiểu về Time Inc. cũng như cách nó hoạt động. Và không ai ghét tôi cả!

Thế rồi, tháng 1năm 2000, Time Warner và AOL tuyên bố sáp nhập. Thật là thời kỳ hoàng kim. Giá cổ phiếu của chúng tôi lúc nào cũng cao ngất ngưỡng. Về mặt ý tưởng, đó là một quyết định thông minh – nhưng rồi hóa ra, hoạt động của AOL không tốt như mọi người tưởng. Tôi phải bắt tay vào can thiệp quá trình sáp nhập – một cơ hội khác để phát triển bản thân. Và mùa hè năm đó, trưởng bộ phận quan hệ đầu tư của Time Warner nghỉ việc, và cả cấp phó của bà ấy cũng ra đi. Khi ấy, chúng tôi, một công ty không có ai lo về quan hệ đầu tư, lại đang tiến tới giai đoạn sáp nhập đầy phức tạp. Chủ tịch hội đồng quản trị của Time Warner yêu cầu tôi lên gặp, và ông nói rằng không còn ai khác ngoài tôi được chọn để điều hành

bộ phận đang bỏ ngỏ. Tôi nghĩ, “Hả, sao có thể thế được?”

Tôi biết, quan hệ với các nhà đầu tư là một công việc đòi hỏi sức chịu đựng nhiều đến mức tôi chỉ có thể làm trong vài năm mà thôi. Nhưng tôi cũng nghĩ, “Thật tuyệt khi được ngồi trong bàn họp, ngay giữa thời khắc sáp nhập của hai người khổng lồ! Sẽ lớn chuyện đây.” Và chắc chắn là thế. Khi nhìn lại, tôi thấy mình giống như đang trong một cuộc chiến tại Baghdad của riêng cá nhân tôi.

Khoảng 18 tháng sau, tôi nhận cuộc điện thoại của Ann More, giờ là chủ tịch hội đồng quản trị của Time Inc. Bà nói, “Eileen, tôi có một công việc hết sức thú vị muốn bàn với chị.” Và tôi nghĩ, “Ôi Chúa ơi, tôi phải quay lại rồi.” Tôi chờ cho bà mô tả nội dung công việc tại tạp chí *Time* trong hai phút trước khi tôi nhảy vào nói, “Sao mà tôi không làm cơ chứ?” Tôi sợ, nhưng mong muốn cả đời tôi là được làm việc cho tờ *Time*. Chưa bao giờ tôi dám mơ đến một ngày tôi được làm việc tại nơi ấy với cương vị chủ tịch tòa soạn. Chỉ có

ba hay bốn người từng được làm chủ tịch của tờ *Time*, và không có ai là nữ cả. Công việc trong mơ của tôi là đây.

Trong suốt giai đoạn đó của hành trình cuộc sống, tôi nghĩ mình đã trở thành một nhà lãnh đạo giỏi. Tôi có thể hòa làm một với doanh nghiệp, bởi tôi thấy mình gắn bó với không khí làm việc, với văn hóa và môi trường tại đây. Đầu tiên và trên hết, tôi học cách gầy dựng niềm tin. Bạn phải thể hiện mình sẵn sàng đưa ra những quyết định khó khăn: Bạn không dung thứ cho những người không chịu làm việc; và phải có một đội ngũ sẵn sàng vượt qua mưa bom bão đạn cùng bạn. Và bạn phải sẵn lòng làm điều tương tự vì họ. Tôi nghĩ, tập hợp được một đội ngũ tuyệt vời chính là phẩm chất quan trọng nhất của nhà lãnh đạo – khả năng tác động con người, hướng họ đến những mục tiêu cao hơn, chỉ lối cho họ, và tưởng thưởng khi họ làm được điều đó, cho dù bước tiến ấy đáng kể hay nhỏ nhoi.

Đồng thời, tôi sớm nhận ra một điều, tôi là một

trong những người trực tính tại nơi này. Tôi nhã nhặn, tôi cư xử phải phép, nhưng tôi có gì nói nấy. Tôi không nói những chuyện vớ vẩn, nhưng tôi sẽ chỉ ra đâu là điểm sai, một khi tôi thấy điều đó không đúng. Không phải chuyện cá nhân, mà đó là công việc. Tôi không nghĩ mình sẽ được người khác xem trọng nếu tôi bỏ mặc mọi chuyện cho đến khi vỡ lở, hoặc để người ta mắc sai lầm trong một thời gian dài mà không buồn chỉ ra điều đó. Đối với tôi, ra quyết định rõ ràng minh bạch là hết sức quan trọng, dựa trên dữ kiện thực tiễn hoặc bản chất doanh nghiệp. Cái đó quan trọng hơn việc làm cho người ta thích bạn. Cùng với kinh nghiệm, sự kiên định đó của bạn sẽ được rèn luyện nhiều hơn. Tôi có một chồng, ba con, tôi có công việc, tôi có cuộc sống. Và tôi không có thời gian để phí phạm.

Công việc mơ ước không kéo dài lâu, đầu năm 2005, đó là thời kỳ khó khăn của doanh nghiệp. Hậu quả của việc sáp nhập AOL đã quá rõ ràng: Time Warner chỉ có thể tiếp tục tồn tại nếu thắt lưng buộc bụng những bộ phận kiếm tiền kém hiệu quả. Trong

khi đó, chi phí đổ vào tờ tạp chí như tiền giấy mực, tiền vận chuyển, phí bưu điện chuyển phát lại vượt quá khả năng kiểm soát. Người đọc giờ đổ dồn vào báo điện tử. Time đứng trước một sự thay đổi lớn lao. Chúng tôi đã có một năm 2004 tốt đẹp nhất, và tận đáy lòng, tôi nghĩ mình biết sẽ chẳng bao giờ chúng tôi có được một năm như thế lần thứ hai.

Vì thế, cuối năm 2005, Ann Moore ra quyết định sa thải nhân viên. Để cứu công ty, bà phải cắt giảm một lượng chi phí đáng kể - và những người đầu tiên bà nhắm đến chính là các quản lý cấp cao của các bộ phận. Ngày 13 tháng 12 năm 2005, khoảng 65 người bị cho thôi việc.

Ann đến văn phòng tôi – giọng bà khá xúc động – và nói rằng bà phải ra một vài quyết định. Bà buộc thôi việc sếp của tôi, và cả tôi nữa. Sau khi bà đi khỏi, tôi gọi điện cho chồng và nói, “Anh ơi, em mới bị tinh giản biên chế.” Khi tôi sắp khóc đến nơi, anh nói, “Thật tuyệt! Em sắp có một kỳ nghỉ xả hơi!” Toàn bộ nhân viên của tôi dắt tôi ra ngoài ăn tối, và bắt tôi

uống khá nhiều rượu vodka. Tôi chỉ còn nhớ mỗi chuyện mình chui vào chiếc xe hơi màu đen, “Chào tất cả nhé!” và ngủ không biết gì.

Về mặt nào đó, đây là một sự giải thoát to lớn cho tôi. Trong suốt năm cuối cùng đương nhiệm, tôi có rất ít lựa chọn, rất ít cơ hội đầu tư, rất ít được làm theo ý mình trong quá trình làm việc. Và doanh nghiệp bị bao trùm bởi cảm giác ngờ vực, thiếu lòng tin. Đó không thể là môi trường để tôi phát triển bản thân.

Nhưng rồi mọi thứ lại đi vào ổn định. Ngày đầu tôi còn thảng thốt. Ngày tiếp theo tôi phát điên. Suốt một tháng tôi thấy không cười nổi, bởi tôi thường kiểm soát cuộc đời mình. Tôi dành thời gian đi tập yoga, chăm sóc nhà cửa và gia đình. Mãi đến tháng 5 tôi mới lấy lại cân bằng.

Tôi muốn đi làm trở lại. Và tôi đặt ra ba điều kiện ở vị trí mới: Một, phải là một doanh nghiệp hoạt động hoàn toàn theo mô hình kinh doanh kỹ thuật số; hai, khả năng tăng trưởng phải rõ ràng và dễ thấy; và ba,

tôi cần một đội ngũ lãnh đạo thể hiện được những quy tắc, giá trị cốt lõi mà tôi có thể cảm nhận được.

Thế là tôi từ chối những công việc trong ngành xuất bản, và càng tìm kiếm, càng trò chuyện với nhiều người, tôi càng nhận ra rằng Google là nơi đáp ứng tất cả các tiêu chí của mình. Tôi tìm đến một chuyên gia săn đầu người và được cho biết, "À, Eileen, tôi có vài công việc ở đây, nhưng không biết liệu chị có quan tâm không?" Và tôi, với cương vị nguyên chủ tịch tờ *Time*, còn vị trí ấy là giám đốc quảng cáo và kinh doanh truyền thông qua mạng cho văn phòng của Google tại New York, đã hỏi, "Doanh nghiệp này lớn cỡ nào?" Giá trị của nó lên đến 400 triệu đô-la hoặc hơn. Vậy là đủ lớn rồi, tôi nghĩ. Một doanh nghiệp thật sự.

Tôi đến gặp người của Google tại New York và được họ mời vào làm, tuần thứ ba của tháng sáu, khoảng đó. Tôi xin nghỉ thêm mùa hè, và bắt đầu công việc mới vào tháng chín.

Tôi mang đến Google rất nhiều kỹ năng và kinh nghiệm của bản thân mình, nhưng tôi cũng học hỏi được rất nhiều. Bản chất công việc ngay lập tức thu hút tôi vào một công ty dẫn đầu. Tôi yêu những phản hồi của khách hàng dành cho Google. Và có rất nhiều điều thú vị ở đó – cải tiến công nghệ không chỉ nằm ở mảng quảng cáo, mà cả ở cách bạn tìm kiếm thông tin và sử dụng chúng vào cuộc sống một cách hữu ích. Đó cũng chính là điều ngay từ đầu tôi thấy Time Inc hấp dẫn. Nhưng vẫn khác lắm. Nó dựa trên tinh thần đồng đội, một văn hóa phẳng, không phân biệt chức vụ. Tôi vốn dĩ thích điều này.

Tôi không hề tiếc nuối quãng thời gian làm việc tại *Time*. À, có chăng là tôi tiếc mình đã ở đó quá lâu trong khi mọi thứ đã quá rõ ràng. Tôi nghĩ về 17 năm làm việc cho Time Warner cùng những gì tôi đã bỏ quên và không còn quan tâm đến điều gì khác ngoài lòng trung thành tuyệt đối.

Xét về một khía cạnh nào đó thì tôi cũng may mắn. Ở đất nước này, những chuyện khủng khiếp

trong doanh nghiệp vẫn thường xảy ra. Đó quả là thời kỳ chẳng mấy hạnh phúc cho tất cả mọi người thuộc mọi ngành nghề. Chỉ là chúng tôi được trải nghiệm sớm một chút ở Time Warner. Vì vậy, lời khuyên của tôi là: Hãy quan tâm đến bản thân mình. Nuông chiều bản thân một chút. Hãy lưu ý rằng không có điều gì hoàn hảo hay cân bằng tuyệt đối. Tôi từng là người cầu toàn. Ý tôi là tôi tự mình nấu tất cả đồ ăn cho con! Tôi nhớ lại và tự hỏi, lúc đó mình nghĩ cái gì vậy chứ? Quên chuyện hoàn hảo và cân bằng đi! Điều bạn mong muốn nhất chính là sắp xếp mọi thứ ổn thỏa, vậy là tốt lắm rồi. Đôi khi cũng có hỗn loạn chút đỉnh, nhưng nó không khiến tôi mất ngủ. Tôi biết điều tốt nhất mình có thể làm khi có chuyện gì đó còn tồn đọng chưa được giải quyết ngay trong ngày là ngủ một giấc thật sâu và tiếp tục nghĩ về nó khi bước vào phòng tắm buổi sáng ngày hôm sau.

Tôi có động lực và tham vọng, nhưng ở một khía cạnh nào đó, tôi chẳng trông mong gì hết. Tôi luôn tìm kiếm những điều thú vị, sôi nổi tiếp theo để làm. Tôi không thật sự bận tâm lắm đến chức vụ và tiền bạc.

Hãy tập trung vào cuộc hành trình chứ không phải đích đến, đó chính là cách tốt đẹp nhất để miêu tả về sự nghiệp của bạn.

Mới đây, tôi tìm thấy một mẩu giấy tôi đã viết hồi còn ở Ý, năm tôi 25 tuổi. Tôi dọn ngăn tủ và tìm thấy nó. Một danh sách ghi rõ "những thứ tôi muốn thực hiện trong cuộc đời này". Tôi muốn học tiếng Ý. Đã xong. Tôi muốn chơi guitar. Chưa xong. Tôi muốn có một khu vườn đẹp. Đã xong. Tôi muốn nuôi dạy các con. Đang thực hiện. Tôi khát khao được làm việc cho tờ *Time* từ khi mới 19 tuổi. Tôi đã làm được điều đó. Tôi biết ơn những cơ hội đã đến với mình.

Tôi vẫn còn nhiều năm nữa để làm việc. Tôi muốn khi ấy mình sẽ nhìn lại và nói, "Chao ôi, mình đã sống một cuộc đời tốt đẹp. Có những lúc khó khăn, sợ thật đấy, nhưng nó mới thú vị làm sao!"

PHẦN BA:

KẾT NỐI

CHƯƠNG 11:

TÌM ĐẾN NHỮNG MỐI QUAN HỆ KHẮNG KHÍT

Chúng ta không thể tự mình làm được mọi thứ trên thế giới này. Cuộc đời mỗi con người giống như một bức tranh thêu – từng sợi chỉ đơn lẻ đan lại với nhau để tạo nên một hình ảnh nào đó.

Sandra Day O'Connor, nguyên Chánh án Tòa án Tối cao nước Mỹ

Hình ảnh những sợi chỉ thêu mà Chánh án O'Connor nhắc đến chính là những sợi dây liên kết trong cuộc đời bạn – những mối quan hệ mà bạn xây dựng trong quá trình sống. Rõ ràng tất cả những phụ nữ chúng tôi có dịp trò chuyện đều đồng tình rằng các mối liên hệ ấy không chỉ cần thiết cho sự thăng tiến của họ, mà còn mang đến cho họ cảm giác mãn nguyện hơn. Các số liệu cho thấy, những ai có mạng lưới các mối quan hệ vững bền và được nhiều người chỉ bảo dẫn dắt sẽ có cơ hội thăng tiến nhiều hơn, kiếm được nhiều tiền hơn, và hài lòng với công việc hơn. Nói một cách cụ thể thì những nữ lãnh đạo được hưởng lợi trong quá trình phát triển nghề nghiệp và tranh thủ sự ủng hộ trong sự nghiệp. Và khi họ lãnh đạo, nhóm của họ thường làm việc hiệu quả hơn nhờ năng lực kết nối.

Vì vậy, xây dựng các mối quan hệ là một phần trong công việc hàng ngày của bạn. Không phải chỉ vì mục đích tiến thân, mà còn nhằm duy trì cuộc sống tốt đẹp cho bạn và đội ngũ nhân viên của bạn nữa.

Khả năng kết nối chính là cốt lõi của Lãnh Đạo Cân Bằng bởi nó giải quyết nhu cầu sâu xa của con người. Một nữ lãnh đạo thân thiết với các đồng nghiệp và nhân viên sẽ có thể chia sẻ với họ về ý nghĩa trong công việc và sứ mệnh cô theo đuổi – cũng như truyền cảm hứng cho người khác để họ ngày một gắn bó với công việc hơn. Cô còn tìm thấy sự thông thái, nguồn năng lượng và niềm vui từ những người cô kết nối. CEO của Xerox, Anne Mulcahy nói với chúng tôi rằng, “Một trong những cách quan trọng nhất để tìm đến thành công chính là thiết lập một lực lượng hùng hậu những người luôn ủng hộ bạn. Có được sự ủng hộ của cấp trên, hoặc hội đồng quản trị thì quả thật rất tốt, nhưng sự ủng hộ to lớn nhất mà bạn có được là từ tập thể.”

Nền tảng khoa học của tính kết nối

Phụ nữ là những chuyên gia xây dựng mối quan hệ thiên bẩm. Các nhà khoa học nghiên cứu về quá trình tiến hóa đã quay ngược lại thời tiền sử và phát hiện ra khả năng này bắt nguồn từ vai trò của phụ nữ

thời kỳ đó, nó giúp cho con cái của họ và cả bộ lạc có nhiều cơ may sống sót hơn. Vì vậy, trong khi não bộ của đàn ông không ngừng phản ứng với nỗi sợ hãi và căng thẳng bằng cách chiến đấu lại mối nguy đe dọa, bỏ chạy hoặc lẩn trốn, thì phụ nữ thời tiền sử đã học được cách hợp tác cùng nhau, giúp nhau bảo vệ các con và sống sót. Do đó, phụ nữ sớm phát triển các kích thích tố mang tính "xã hội" như oxytocin vốn có tác dụng làm dịu sự căng thẳng và kiềm hãm hoạt động của thùy não liên quan đến cảm giác sợ hãi, kích động. Đó là lý do vì sao khi có chuyện bất ổn tại nơi làm việc, nam giới có xu hướng gây sự cãi nhau, trong khi nữ giới tìm cách dung hòa những bất đồng. Đó là lúc bản năng sinh tồn từ xa xưa ra tay can thiệp.

Xét về nhiều mặt, bản năng này mang lại nhiều lợi ích cho nữ giới. Bạn hẳn giỏi hơn những người đàn ông quanh mình về khoản "chăm sóc ân cần và kết thân" – cách thể hiện mới của cơ cấu bản năng sinh tồn xa xưa; nó buộc chúng ta phải có trách nhiệm chăm lo cho tập thể. Rõ ràng, xu hướng "mình vì mọi người" có thể giúp bạn trở thành nhà lãnh đạo cực kỳ

hiệu quả, có khả năng thu hút nhân tài và kêu gọi sự gắn bó.

Amanda West là giám đốc sáng tạo của doanh nghiệp vừa sáp nhập, Thomson Reuters (cuộc hôn nhân giữa hai doanh nghiệp chuyên về thông tin tài chính và dịch vụ thông tin). Cô dựa vào mạng lưới quan hệ mạnh mẽ trong cũng như ngoài doanh nghiệp để thành công, đồng thời cô còn là người có tài thiết lập các mối quan hệ trong nhiều lĩnh vực.

Nghệ thuật thiết lập các mối quan hệ

Đối với Amanda, khả năng kết nối chính là cách thức sinh tồn thời thơ ấu. Những năm đầu đời, gia đình cô chuyển từ Anh đến châu Phi sinh sống, và cô đã từ một cô bé người Anh chừng mực biến thành “đứa bé châu Phi hoang dã, chân trần rong ruổi khắp miền cỏ dại,” theo cách cô nói. “Phần lớn thời gian tôi và đứa em trai cứ lang thang, chạy giỡn ở nơi xa xôi hẻo lánh đó. Từ nhỏ đến lớn, tôi rất đam mê thám hiểm.”

Quãng thời gian vui thú điền viên đó đột ngột chấm dứt sau hai năm, khi cha mẹ gửi Amanda về lại Anh để theo học trường nội trú. “Tôi vẫn còn nhớ mình đã tự nhủ rằng âu cũng là điều tốt,” cô nhớ lại. Một thân một mình, Amanda nhận ra niềm hạnh phúc và thành công của cô phụ thuộc vào khả năng thiết lập những mối quan hệ thích hợp. “Đó là cách tôi tồn tại, từ nhỏ tôi đã phải tự mình tìm kiếm các mối quan hệ. Tôi bay từ Zambia đến Anh một mình, quá cảnh qua đêm tại phi trường Heathrow rồi lại bay đến một nơi khác.” Lần quay về Anh đó không kéo dài lâu. “Nước Anh khi ấy không phù hợp với tôi – Tôi đã châu Phi hóa quá mức vào thời điểm đó. Rồi tôi xin vào học tại một ngôi trường nội trú tuyệt vời thuộc Swaziland (Nam Phi). Ngôi trường đó chính là cộng đồng của tôi. Hẳn bạn sẽ nhận ra một kỹ năng mà tất cả mọi người ở chỗ tôi đều có – cách để kết hợp thành một đội nhóm.”

Kỹ năng kết nối của Amanda đã giúp cô rất nhiều về sau này. Những ngày đầu trong sự nghiệp của mình, cô lãnh đạo một nhóm phát triển ý tưởng kinh

doanh mới. Đó là một thử thách, phải quản lý một nhóm những chuyên gia tài giỏi không ai giống ai – và cũng cương quyết làm việc độc lập. Vốn đã quen với các cá nhân có cá tính riêng biệt, Amana nhớ lại cách mình đưa mọi người vào cùng một sứ mệnh và chia sẻ thành công. Cô kể: “Chúng tôi phải báo cáo cho CEO mỗi quý, điều mà cả nhóm vừa sợ vừa thích. Nếu không ưa ý tưởng bạn đang trình bày, Tom sẽ nói năng thô lỗ. Trước tiên, chỉ có mình tôi đứng trước mặt ông trình bày vấn đề, nhưng rồi từng người từng người một, cả nhóm cùng tham gia với tôi; tôi đảm bảo việc cả nhóm tìm được tiếng nói chung. Chúng tôi cho ra đời dự án trong vòng sáu tháng thay vì một năm như dự kiến bởi chúng tôi là một nhóm vô cùng gắn bó.”

Amanda nói cô chưa bao giờ mất đi cảm giác hào hứng khi thiết lập một mối quan hệ mới. Mới đây thôi, cô tìm đến giám đốc bộ phận Nghiên cứu & Phát triển của IBM, người sẽ có một buổi huấn luyện cho đội ngũ nhân viên của Amanda. “Buổi huấn luyện đó thật sự khiến tôi bồn chồn chưa từng thấy, tôi cố

nghĩ xem chúng tôi sẽ trao đổi những gì trong suốt tám tiếng đồng hồ. Tôi nghĩ bụng, 'Tại sao mình lại làm việc này chứ?' Nhưng khi mọi người bắt đầu, thời gian trôi qua thật nhanh. Mấy nhà khoa học này thật tuyệt vời! Lúc nào tôi cũng sửng sốt trước sự thật là khi bạn đặt câu hỏi, ai cũng quay sang trả lời," cô nói. "Nó khiến bạn nhận ra rằng không có bất kỳ giới hạn nào, chỉ có những giới hạn bạn tự đặt ra cho mình mà thôi."

Vấn đề là bằng cách nào Amanda có thể thiết lập được nhiều mối quan hệ bền vững với nhiều người đàn ông và phụ nữ đến thế? "Lắng nghe, lắng nghe và lắng nghe," cô chia sẻ với chúng tôi. "Đó là khi bạn hiểu được đâu là nguồn động lực thúc đẩy người khác. Chứ không phải động lực của bạn là gì. Phụ nữ thường bẩm sinh giỏi về khoản này, tôi nghĩ vậy. Nam giới đi săn. Chúng tôi thì không. Chúng tôi là người chăm sóc. Tôi biết cách nói này giản dị thái quá, nhưng tôi nghĩ đó là một phần quan trọng trong việc thiết lập các mối quan hệ."

Cũng từ lâu rồi, Amanda có học về nghệ thuật "cho đi – nhận lại" - chủ động đề nghị giúp đỡ người khác nhằm bắt đầu mối quan hệ song phương. "Các mối quan hệ ngay lập tức được hình thành," cô nói. "Một số người – vốn nhiệt tình chỉ bảo tôi và là những người tôi ngưỡng mộ – lại khá hách dịch trong việc duy trì mối quan hệ. Tôi thật sự biết ơn những người ngoài cuộc đã giúp tôi nhận ra tính hiệu quả và tầm ảnh hưởng của chính mình."

Tại sao ta cần thiết lập mạng lưới quan hệ

Mặt tiêu cực của năng lực kết nối bẩm sinh của chúng ta nằm ở chỗ: cách ta thích tiếp cận người khác không phải lúc nào cũng là cách tối ưu cho việc thiết lập mối quan hệ trong công việc. Bởi phụ nữ cần thời gian để xây dựng mối quan hệ, nên đa số chúng ta có xu hướng duy trì một vài mối quan hệ gần gũi với những cá nhân có tính cách giống mình. Nam giới thì ngược lại, họ luôn muốn có nhiều mối quan hệ sơ giao rộng rãi; nó mang đến cho họ nhiều cơ hội nghề nghiệp hơn. Chính điều này khiến phụ nữ nơi công sở

gặp nhiều bất lợi: Nhà điều hành nam giới điển hình thường có mạng lưới quan hệ rộng gấp nhiều lần nữ lãnh đạo có cấp bậc tương đương.

Vậy nên, nam giới thoải mái với các mối quan hệ vì mục đích kinh doanh, còn nữ giới đi tìm tình bằng hữu chân thành. Một số phụ nữ còn không tin vào mạng lưới quan hệ bởi chính tình thế khác nhau này. Thậm chí nếu họ tin đi nữa, đa số nữ giới cũng không có thời gian để mở rộng mạng lưới. Thường họ phải về nhà để thực hiện vai trò thứ hai của mình (làm mẹ và chăm sóc tổ ấm), trong khi nam giới không ngừng chăm chút cho mạng lưới quan hệ của mình sau giờ làm việc. Dù là lý do gì chăng nữa, nhiều phụ nữ không dành thời gian thiết lập mạng lưới quan hệ cần thiết trong công việc.

Chúng ta cần nắm rõ một điều: Bạn buộc phải thực hiện điều này. Bạn thật sự cần một mạng lưới quan hệ trong kinh doanh và kỹ năng kết nối để trở thành một nhà lãnh đạo tài giỏi. Bạn cần một mạng lưới quan hệ đông đảo và cân bằng, dù muốn hay

không. Và nếu bạn thấy mình cần củng cố mối quan hệ gần gũi với những người dạn dày kinh nghiệm, hoặc nếu bạn muốn vươn xa hơn ngoài phạm vi các mối quan hệ trong công việc hàng ngày, chúng tôi muốn bạn quan tâm đến việc kết nối một cách nghiêm túc. Đây không phải là chuyện gặp gỡ những người lạ mặt trong một hoàn cảnh bạn buộc phải thế. Chúng tôi đang nói về một mạng lưới quan hệ thực thụ – thiết lập và duy trì sợi dây liên kết với đồng nghiệp, khách hàng, cấp trên, những ai ủng hộ bạn, và bạn bè – những người giúp bạn phát triển và có tác động tích cực.

Vào thời điểm chúng tôi phỏng vấn, Amanda đã đảm nhận công việc mới được 10 ngày trong doanh nghiệp vừa sáp nhập này. Cô không chắc chắn lắm – bởi mọi thứ đều mới mẻ hoặc đang thay đổi: Văn hóa doanh nghiệp, quản lý trực tiếp của cô, cả tính chất công việc nữa. Amanda không mong mọi thứ sẽ suôn sẻ một sớm một chiều. Cô không hiểu về các đồng nghiệp mới; cô cũng không biết liệu vai trò và kỹ năng của mình có được tổ chức Thomson này trân trọng

hay không, khi mà truyền thống quản lý theo lối chủ nghĩa thực dụng và tất cả vì mục tiêu tài chính còn tồn tại. “Tôi nghĩ mọi thứ cần thời gian. Thomson là một doanh nghiệp khổng lồ và thành công theo cách riêng của họ,” Amanda nói. “Tôi phải bắt đầu những mối quan hệ đáng tin cậy và hữu ích, và hy vọng qua thời gian, các nhà điều hành của Thomson sẽ dần hiểu được chúng tôi đóng góp những gì.” Mạng lưới quan hệ này được lập nên bởi một người phụ nữ biết rõ mình đang làm gì.

Rõ ràng, giữ cho mạng lưới quan hệ của mình luôn tươi mới là một thế mạnh khác của Amanda, và là một trong những điểm cô yêu thích nhất về công việc của mình. “Bạn phải thật sự đầu tư cho nó. Các mối quan hệ không tự nhiên tìm đến. Trong lịch làm việc mỗi tuần, tôi luôn có một mục ghi chú ‘gọi điện thoại cho người khác.’ Tôi dành cho nó 90 phút đồng hồ. Tôi gặt hái được nhiều thành quả bằng cách này, chỉ nhờ nuôi dưỡng các mối quan hệ.” Nó mang lại cho Amanda nhiều ý tưởng mới, giúp cô hoàn thành các dự án của mình cũng như nhận được những lời tư

vấn chỉ dẫn.

Yếu tố then chốt của mạng lưới quan hệ: Người đỡ đầu

Điểm cuối cùng này rất quan trọng: Amanda có được sự che chở những khi cô cần, bởi cô biết thiết lập mối quan hệ với những người đỡ đầu – những cố vấn từng trải, có thế lực để thực thi mọi việc. Dĩ nhiên bạn cũng có thể vươn lên vị trí dẫn đầu mà không cần những người như thế, nhưng cuộc hành trình của bạn sẽ dễ dàng hơn – biết đâu sẽ nhanh hơn – và chắc chắn sẽ dễ chịu hơn khi có ai đó giúp đỡ, ủng hộ bạn. Những người đỡ đầu còn hơn cả những người thầy, mặc dù bạn cần cả hai đối tượng này trong mạng lưới của mình. Phụ nữ có người chỉ dẫn gần như có được lợi thế không thua gì nam giới.

Nhưng người đỡ đầu còn giá trị hơn thế nhiều. Người ấy tin vào bạn, sẵn sàng can thiệp để tạo cho bạn cơ hội và dang tay bảo vệ bạn khi mọi thứ không suôn sẻ. Họ không giúp đỡ bạn chỉ vì đó là một phần

công việc của họ. Bạn cũng góp phần vào sự thành công của người đỡ đầu cho mình, nhưng họ còn gặt hái được nhiều thứ từ mối quan hệ này. Điểm đắt giá nhất trong một mối quan hệ đỡ đầu đó là: khi đội ngũ của bạn có người che chở, bạn không bao giờ cô đơn.

Hồi tưởng về quá khứ, vị sếp đầu tiên của Amanda cũng chính là người đầu tiên đỡ đầu cho cô. Vị này nhìn thấy một điều gì đó ở Amanda và quyết định cho cô một cơ hội. “Ông chính là người thúc đẩy tôi đến mức tối đa,” cô kể. “Tôi vẫn còn nhớ có lần ông giao cho tôi quản lý một bộ phận kinh doanh. Tôi đã làm hỏng bét mọi thứ - Tôi không cố ý, nhưng mọi thứ không ra làm sao hết. Bộ phận kinh doanh này không lớn, nhưng đủ để tôi khiến chồng mình phát điên lên vì tôi gần như quẫn trí trước những chuyện xảy ra sờ sờ trước mắt.” Amanda nài nỉ sếp giao việc lại cho người khác. Ông ngạc nhiên bởi sự thoái lui của cô. Rồi ông giải thích: “Cô sẽ học hỏi được dần dần. Tôi cần cô có tinh thần học hỏi. Mọi thứ đang diễn ra tốt đẹp.”

Người đỡ đầu thứ ba (cũng chính là người đỡ đầu hiện tại) mà Amanda tìm được là CEO Tom Glocer, người đang kiêm nhiệm vị trí đó trong doanh nghiệp mới sáp nhập. Cô được mời lên trình bày về chủ đề cải tiến doanh nghiệp trước hội đồng quản trị. “Tôi phải nỗ lực rất nhiều để hoàn thành một bản báo cáo đầy thuyết phục,” cô nói. “Và khi đứng lên trình bày, tôi quay sang nói với Tom, ‘Chúng ta sẽ tiến hành vụ này, và anh sẽ là người lãnh đạo.’ Và tôi sẽ không bao giờ quên lúc Tom quay lại và hỏi, ‘Tại sao?’ bằng giọng khá cộc cằn. Tôi nghĩ bụng, ‘Không ổn rồi.’ Amanda ra sức giải thích lý do vì sao cô tin rằng doanh nghiệp chỉ được cách tân thành công khi có sự lãnh đạo và tham gia của CEO. “Tôi nghĩ thời điểm đó đã tạo dựng mối quan hệ giữa chúng tôi,” giờ đây cô cho biết. “Anh ấy biết tôi sẽ làm tốt hơn người bình thường. Và tôi như thế thật.”

Tom khuyến khích Amanda suy nghĩ không giới hạn, điều cô rất vui vẻ thực hiện. Amanda nói, “Rồi anh ấy cho mọi người biết đó là những gì chúng tôi đang làm, nhờ thế mà những truyền thống văn hóa cũ

trong doanh nghiệp không cản trở được chúng tôi.” Thế nhưng, chính những ý tưởng táo bạo đã khiến cô suýt mất việc không chỉ một lần. Đó là lúc vai trò của người đỡ đầu phát huy hiệu quả. Chẳng hạn như cô gặp làn sóng phản đối trong nội bộ doanh nghiệp khi nhóm của cô triển khai kế hoạch kinh doanh cung cấp thông tin thời tiết địa phương và giá cả tiêu dùng cho những nông dân Ấn Độ qua điện thoại di động. Nếu kế hoạch thành công, Thomson Reu- ters sẽ nắm cả thị trường thông tin khổng lồ đầy giá trị này tại Ấn Độ và tiếp tục chinh phục các thị trường khác. Nhưng trước giờ chưa có ai tạo ra sản phẩm như thế, dành cho đối tượng như thế. “Bước đi này thật sự mạo hiểm,” Amanda nói. “Hai năm về trước, khi chúng tôi cùng ngồi lại để thảo ra bản kế hoạch đó, tôi nhận ra cơ hội to lớn này đi kèm với những rủi ro to lớn không kém. Bất kỳ ai trong doanh nghiệp phản đối dự án này đều khẳng định một điều quá rõ ràng: ‘Nếu chị đưa tiền cho tôi, ngay ngày mai tôi sẽ làm cho doanh nghiệp này giàu gấp đôi.’ Nhiều người cho rằng chúng tôi bị điên.”

Nhưng Amanda biết rằng Tom Glocer thử thách đội ngũ của cô, và đồng thời cũng ủng hộ cô. Chính điều đó tạo nên sự khác biệt. “Tôi đã phải vượt qua rất nhiều thời điểm gay go trước khi chúng tôi quyết định triển khai ý tưởng. Một nhà điều hành cấp cao từng nói với tôi, ‘Không đời nào chúng ta thực hiện kế hoạch này. Vì vậy cô nên đi ra phía sau mà ngồi.’ Và tôi cứ nghĩ, ‘Ồ được thôi.’ Họ tin chắc tôi đang làm một việc sai lầm. Nhưng tôi khá tin tưởng rằng mình làm đúng. Cuối cùng, nhờ có Tom ủng hộ mà chúng tôi có thể làm được nhiều thứ.”

Giờ đây có thể bạn sẽ nói, “Thế tôi tìm được người đỡ đầu bằng cách nào? Ai là người phù hợp cho tôi?” Ở những trang kế tiếp, chúng tôi sẽ hướng dẫn bạn cách xác định người phù hợp nhất cho sự phát triển của bạn, và bạn có thể làm gì để nuôi dưỡng tình cảm với người đó. Nếu sự nghiệp lãnh đạo của bạn đang rất suôn sẻ, chúng tôi sẽ giúp bạn trở thành một người đỡ đầu hiệu quả. Cảm giác của chúng tôi là bất kỳ công ty nào mong muốn phát triển các nữ lãnh đạo cũng sẽ gây dựng thành công một lực lượng các

nhà đỡ đầu sẵn lòng vì tương lai thế hệ mai sau.

CHƯƠNG 12:
CÔNG TY LÀ MỘT ĐẠI GIA ĐÌNH

Làm thế nào để điều phối 50.000 người hoàn thành công việc? Điểm mấu chốt là bạn để cho họ giúp mình bằng cách nào. Chúng ta đi từ chỗ “Để tôi nói cho anh biết câu trả lời” đến chỗ “Anh nghĩ chúng ta nên làm gì?” Chúng ta có khiến họ cảm thấy mình quan trọng, hay chúng ta gây cho họ cảm giác mình chẳng là gì cả? Vì thế, ẩn chứa bên dưới sự thay đổi trên chính là thành tố nền tảng này, và quả thật, nó thúc đẩy mọi thứ diễn ra.

Brenda Barnes, Chủ tịch HĐQT kiêm CEO, Sara Lee Corporation

Khi chúng tôi hỏi các nữ lãnh đạo về những mối quan hệ, hầu như người nào cũng nói về đội ngũ nhân viên và đồng nghiệp của mình nhiều không kém, thậm chí còn nhiều hơn những gì họ kể về người đỡ đầu của họ. Các nữ lãnh đạo ca ngợi sự mầu nhiệm của sức mạnh đội nhóm và niềm tự hào khi thấy toàn thể doanh nghiệp cùng nhau tiến lên. Sự mãn nguyện họ có được khi thấy mọi người cùng phát triển cũng không khác gì cảm giác viên mãn về mái ấm gia đình. Sự thật là họ thường nói về tổ chức của mình như gia đình thứ hai.

Dù chưa có một khám phá đáng chú ý nào chứng tỏ khả năng kết nối là đặc điểm quan trọng trong nghệ thuật lãnh đạo, nhưng qua những gì các nữ lãnh đạo của chúng ta nhấn mạnh, thì hẳn ta không thể không quan tâm đến nét đặc trưng đó. Như chúng ta đã biết, phụ nữ sinh ra với bản năng tìm kiếm và nuôi dưỡng các mối quan hệ. Dấu vết của yếu tố sinh tồn thời xa xưa “chăm sóc và kết thân” còn tồn tại đến ngày nay, thông qua những kích thích tố mang tính xã hội, vốn chi phối khả năng sống sót của con người – và

cả sự thành công nữa.

Một ví dụ điển hình chính là nữ CEO của hãng Xerox, Anne Mulcahy, người gia nhập Xerox vào năm 1976 ngay sau khi tốt nghiệp đại học và không bao giờ rời bỏ doanh nghiệp. Chính bản năng quan tâm, kết thân và kết nối với người khác đã làm nên sự nghiệp lãnh đạo của bà. Nổi tiếng là một doanh nghiệp gương mẫu trong việc thực thi nghĩa vụ đối với xã hội, nhưng vào năm 2001, Xerox vướng vào vụ bê bối sổ sách kế toán và bị Ủy ban Chứng khoán Và Ngoại hối Mỹ (SEC) phanh phui, buộc doanh nghiệp này phải cắt đi con số 6,4 triệu đô trong bản báo cáo doanh thu đã công bố. Hậu quả là chỉ số chứng khoán của Xerox rớt thảm hại. Chính Anne đã giúp Xerox hồi phục một cách ngoạn mục, và bà làm được mọi thứ nhờ có sự đồng lòng của tất cả mọi người. Chính phong cách của bà ở vị trí CEO là những gì Xerox cần vào thời điểm sống còn đó.

Mô hình doanh nghiệp gia đình

Anne nhớ lại thời thơ ấu của mình: giản dị, bình thường và được thương yêu hết mực. Nhà Mulcahy không giống với các gia đình khác ở một điểm: Cách họ dạy dỗ Anne, đứa con gái duy nhất, cũng y hệt cách họ giáo dục bốn cậu con trai. “Cha mẹ kỳ vọng vào tôi cũng cao không kém gì các anh em trai,” Anne nói, “Vì vậy tôi thấy mình khá may mắn khi được lớn lên trong một môi trường được nhiều người ủng hộ, từ gia đình đến bạn bè.”

Anne chọn Xerox để khởi nghiệp vì cô trân trọng các giá trị đã quá nổi danh của doanh nghiệp này, như tính kết nối và trách nhiệm với xã hội. Sau khi gia nhập, cô nhận ra đây là một môi trường tốt để nuôi dưỡng tài năng. “Trong 20 năm đầu tại Xerox, tôi tận hưởng công việc mình làm. Tôi cảm thấy mình được trân trọng, được góp phần phát triển doanh nghiệp, và không có gì nhiều hơn thế,” cô giải thích. Công ty trở thành mái nhà thứ hai của Anna, và nhiều đồng sự của cô cũng cảm nhận được tình cảm gắn bó đó.

Cô bắt đầu trong lĩnh vực bán hàng vì muốn tập

trung vào những kết quả đo đạc theo số lượng đi kèm với giá trị tài chính. Thời điểm đó vẫn là những ngày khởi đầu cho nữ giới nơi công sở tại Mỹ, nhưng cô tin vào điều cha mẹ dạy: Một khi đã bắt tay vào thực hiện, cô có thể làm được bất kỳ điều gì nam giới làm. Có lần cô không làm được điều mình muốn, và cô nhận ra có thể có một số yếu tố tiềm ẩn chống lại mình. "Tôi vẫn còn nhớ lần phỏng vấn vào vị trí giám đốc kinh doanh sau vài năm làm việc, và tôi đã không thành công," cô kể. "Một trong những điều tuyệt vời nhất mà tôi được dạy dỗ từ nhỏ là tôi không bao giờ cho rằng mình thất bại là bởi vì mình là phụ nữ."

Anne không bỏ cuộc, và cuối cùng cô cũng nhận được vị trí đó – lãnh đạo đội ngũ kinh doanh tại tiểu bang Maine của Hoa Kỳ – không hẳn là một cơ hội tươi sáng. Khó khăn hơn cả là các thành viên trong nhóm đều là những nhân viên nam nhiều tuổi, làm việc đã lâu năm. Mọi thứ đều bất lợi cho cô. Nếu là bạn, liệu bạn dám chấp nhận thử thách đó không?

Anne thì dám! Vị trí đó là bước ngoặt trong sự

nghiệp của cô. “Đó là một trong những kinh nghiệm tuyệt vời nhất, khi bạn dành cho người khác một cơ hội, và bạn tìm hiểu họ, rồi khi mọi người thật sự đồng lòng trong công việc, ai cũng vui vẻ với phần việc của mình,” Anne nhớ lại. “Bất chợt, họ bắt đầu thích làm nhiều việc hơn lúc bình thường.” Cô học được rằng, đôi khi bạn có thể đạt được những thứ to lớn đến không tưởng – bằng sức mạnh tập thể. Cô còn thích khơi dậy những điều tốt đẹp nhất nơi người khác và nhận ra mình có tài lãnh đạo.

Anne không ngừng đón nhận những thử thách lớn lao hơn cho đến khi cô lãnh trách nhiệm quản lý chi nhánh tại thành phố New York, khu vực tuyệt vời nhất vùng Bắc Mỹ. Cô hoàn toàn có thể tham gia vào ban điều hành, nhưng với con nhỏ ở nhà, cô còn những ưu tiên khác trong cuộc sống. Trong mắt bạn bè, việc cô từ chối cơ hội thăng tiến vào vị trí triển khai những ý tưởng đảm bảo chất lượng doanh nghiệp và báo cáo trực tiếp cho chủ tịch Xerox tại Mỹ chẳng khác gì bóp chết sự nghiệp của chính mình. Cô chỉ nhẹ nhàng lắc đầu; vì như vậy có nghĩa là cô phải

chuyển gia đình mình đến Rochester cho nhiệm vụ mới.

Ngay cả tại thời điểm đó, đây vẫn không phải là quyết định khó khăn đối với Anne. Thay vào đó, cô nhận việc thuộc mảng tiếp thị rồi chuyển sang một công việc bên mảng nhân sự, một lĩnh vực cô chưa từng nghĩ đến nhưng chính nó lại mang đến cho cô bước đột phá lớn. “Lúc đó, doanh nghiệp đang trải qua một cuộc thay đổi triệt để, và vị trí nhân sự lại đầy lôi cuốn bởi nó liên quan đến việc quản lý sự thay đổi và tính hiệu quả của tổ chức,” cô giải thích. “Mảng nhân sự trở thành nhân tố tác động đến tương lai của doanh nghiệp, và tôi cảm thấy thật hào hứng.” Công việc đó đóng vai trò quan trọng trong quá trình học hỏi về lãnh đạo của cô. “Tôi thích giải quyết vấn đề, dù đó là vấn đề của con người hay doanh nghiệp,” cô nói. “Chỉ cần quanh bạn có đủ người thông minh cùng năng lượng tích cực để tháo gỡ khó khăn, mọi thứ sẽ ổn thỏa.”

Trong suốt quá trình, Anne luôn duy trì mối

quan hệ với một nhóm người trong tổ chức góp phần vào thành công của cô. “Tôi nghĩ không phải ai cũng có được nhiều sự giúp đỡ như tôi,” cô nói. “Giữ liên lạc và kết nối với những con người cùng chiến tuyến là điều rất có giá trị, nhằm thu thập những kiến thức giúp bạn định hướng điều hành doanh nghiệp. Tôi chỉ là người được hưởng lợi từ một tập thể lớn mạnh, những người sẵn lòng ủng hộ và giúp đỡ tôi. Đó mới là yếu tố thành công thật sự nơi đây.”

Chính những mối quan hệ sâu rộng đã giúp ích cho Anne rất nhiều khi cô trở thành CEO và đối diện với thử thách xoay chuyển doanh nghiệp. Ngay từ đầu, cô tiếp cận vấn đề bằng nỗ lực của toàn công ty. “Tôi nghĩ nếu bạn nói cho mọi người biết rằng họ là những thành tố quan trọng trong tổ chức, họ sẽ cảm nhận được điều đó,” cô giải thích. “Những người làm việc trong Xerox biết tôi nhận ra cách duy nhất để hoàn tất công việc là phải có được cả trái tim lẫn khối óc của họ. Điều đó khiến họ trở nên tràn đầy sinh lực và động lực.”

Nhiều CEO không gặt hái được kết quả bởi họ không có được sợi dây liên kết đó, theo lời Anne nói. “Tôi từng chứng kiến nhiều CEO cực kỳ thông minh, sắc sảo nhưng không được ai ủng hộ. Nếu bạn chỉ có thể chọn một, hãy tập trung vào sự ủng hộ của tập thể. Có rất nhiều người giỏi giang đủ khả năng ra quyết định và điều hành doanh nghiệp, nhưng sự ủng hộ mới là chìa khóa thành công của một doanh nghiệp lớn, nơi sự đồng lòng làm nên tất cả. Đó là cách bạn hoàn thành công việc. Tôi nghĩ các nhân viên biết tôi tin tưởng họ, rằng tôi quan tâm đến họ, rằng tôi ý thức được sức mạnh bắt nguồn từ sự đồng tâm hiệp lực của tất cả thành viên khi đứng trước vấn đề cần giải quyết. Và nếu điều đó được thể hiện rõ ràng, tôi nghĩ họ sẽ hy sinh vì bạn, và họ đã làm thế thật.”

Các mối quan hệ rộng mà bạn có được trong tổ chức còn mang đến những trách nhiệm mới cho chính người lãnh đạo tổ chức đó. “Họ trông đợi ở bạn, họ biết bạn là ai,” Anne nói. “Nhu cầu đảm bảo không làm cho họ hoặc thế giới bên ngoài thất vọng tạo ra áp lực to lớn nhất cho một CEO hay một lãnh đạo trong

bất kỳ lĩnh vực nào. Điều duy nhất bạn không bao giờ muốn là khiến người khác thất vọng. Vì vậy, bạn phải chắc chắn rằng mình đáp ứng được kỳ vọng và xứng đáng với một vị trí cao cấp như thế này.” Mức độ kết nối cao này còn đồng nghĩa với việc thiết lập và giữ gìn lòng tin – điều bạn chỉ có thể làm nếu bạn thật sự là chính mình.

Khi một cộng đồng được phát triển nơi công sở, nó khiến công việc trở thành một việc đáng làm, đồng thời nó cũng giúp Anne vượt qua những thời điểm khó khăn. “Điểm mấu chốt nằm ở các mối quan hệ và kinh nghiệm. Đó chính là tài khoản tình cảm mà bạn gầy dựng,” cô nói. “Tôi không biết mọi người làm sao có thể hoàn thành những công việc này mà không hề có chút cảm xúc. Bạn lúc nào cũng cần có sự góp mặt của cảm xúc và đam mê để mang lại điều tốt nhất cho doanh nghiệp. Về phương diện đó thì không nơi nào bằng được nơi này. Có thể khi nói về doanh nghiệp, phụ nữ dễ dùng những từ như *yêu thương, cảm xúc* và *đam mê* hơn nam giới.”

Đối với Anne, tình yêu thương và khả năng kết nối bắt nguồn từ gia đình. Và cô vẫn tiếp tục phát huy nó mỗi ngày trong cách cô lãnh đạo. Không có gì thay đổi.

Hãy để bản năng dẫn dắt

Anne Mulcahy thành công rực rỡ nhờ biết lắng nghe bản năng. Bằng cách đi theo tiếng gọi của nhu cầu chăm sóc người khác và kết thân, cô đã thật sự có được một “đại gia đình” Xerox trong mạng lưới quan hệ của mình. Và gần như người phụ nữ nào chúng tôi có dịp tiếp xúc cũng đều đề cập đến tình cảm Anne dành cho họ khi chia sẻ về nhóm làm việc của mình. Bạn có thấy những điều tương tự trong cuộc sống không?

Hãy nghĩ về mức độ quan trọng của những mối quan hệ ngoài xã hội và trong doanh nghiệp đối với phụ nữ. Lịch sử có vô vàn những ví dụ về các nhóm hội phụ nữ đã tồn tại qua nhiều thế hệ và mang lại sự hỗ trợ không gì sánh được cho các thành viên, như

nhóm đấu tranh giành quyền bầu cử cho nữ giới đã chiến thắng nhờ biết chung sức hành động, thêm các diễn đàn chính trị của nữ giới vẫn còn tồn tại cho đến ngày nay. Hoặc hãy nghĩ về các nhóm tự phát – như hội thêu thùa của những phụ nữ đã lên chức bà, hoặc hội chơi bài Brit mà nhiều bà mẹ hết sức ưa chuộng. Thời nay bạn có thể là thành viên của hội thích đọc sách hoặc gia nhập một nhóm có chung một sở thích nào đó.

Mong muốn thuộc về một nơi nào đó cũng là một đặc điểm có thể giúp ta lãnh đạo và kết nối với thế giới phụ nữ rộng lớn hơn trong lĩnh vực ta chọn. Lấy ví dụ, Khoa Kinh doanh thuộc Trường Cao học Stanford tạo ra các nhóm phụ nữ họp mặt hàng tuần trong suốt hai năm họ học tại trường. Các nhóm này có tên gọi Phụ Nữ Trong Quản Lý thường duy trì được nhiều năm sau khi họ tốt nghiệp. Nhiều phụ nữ kể về trải nghiệm đó như một trong những điều đáng nhớ nhất khi theo học tại trường.

Và nếu bản năng trở thành một thành viên của

nhóm giúp ta phát triển nhờ những mối quan hệ, nó còn giúp ta biến môi trường thù địch thành một nơi cởi mở, an toàn hơn. Chúng tôi có thể chứng minh điều này, nhưng chúng tôi không cần phải làm thế; nếu bạn từng làm trong một môi trường toàn nam giới, hẳn bạn sẽ hiểu điều chúng tôi muốn nói. Phụ nữ là bậc thầy trong việc xây dựng nhóm. Các nhà lãnh đạo sử dụng khả năng kết nối để tạo ra một môi trường tốt hơn cho những người chung quanh, kích hoạt nguồn năng lượng tích cực cũng như những ý tưởng mới mẻ. Như những gì Anne đã cho ta thấy, khi các nữ lãnh đạo thể hiện sự quan tâm đến các thành viên trong đội ngũ, họ sẽ nhận thấy nhân viên của mình sẵn sàng làm những điều tuyệt vời nhất trong khả năng của họ. Và khi một đội ngũ thành công, thành công ấy sẽ mở rộng tính kết nối đến những đội ngũ khác, mang lại nhiều thành công hơn nữa cho tổ chức.

Rèn luyện khả năng kết nối còn hữu ích cho chính bản thân các nhà lãnh đạo nữa. Những lãnh đạo biết cách thúc đẩy sự phát triển của những người

chung quanh mình có khả năng đọc các biểu hiện cảm xúc của họ. Không có gì lạ khi nhiều phụ nữ có trí thông minh cảm xúc cao (EQ) – hiểu được nhiều điều sâu sắc mà lời nói không thể nào diễn đạt hết. Từng có không ít nghiên cứu cho thấy phụ nữ nắm bắt được những gì đang xảy ra tốt hơn nam giới. Và nhờ những nguồn thông tin bổ sung đó, phụ nữ cũng giỏi đưa ra quyết định hơn. Bạn có thể tự mình kiểm chứng. Sau một cuộc họp, hãy hỏi những người phụ nữ có mặt lúc đó về những gì đã diễn ra. Rồi quay sang hỏi các ông. Trong đa số trường hợp, phụ nữ nhớ được nhiều chi tiết hơn về cuộc họp, và còn đề cập đến những cung bậc cảm xúc mà nam giới có thể bỏ qua. Chưa hết, chính những biểu hiện cảm xúc này có thể cung cấp cho ta lời giải thích về lối suy nghĩ và hành vi của người khác, và chúng sẽ ảnh hưởng đến các quyết định của bạn trong vài trường hợp.

Còn nhiều điều hay hơn nữa. Mặc dù mọi người thường nói ta nên kiềm chế cảm xúc nơi công sở, nhưng nếu biết cách sử dụng bản năng và năng lực của mình trong việc nhìn thấy được cảm xúc thật

trong một tình huống và dành thời gian phát huy tiềm năng ở người khác, bạn sẽ trở thành một nhà lãnh đạo cừ khôi.

Sử dụng bản năng đúng mục đích

Có thể bạn đã là một nhà lãnh đạo giỏi kết nối với người khác. Nhưng nếu chưa đạt đến trình độ đó, bạn có thể cần đến bản năng để trở thành một người như thế. Hãy suy nghĩ mà xem. Điều gì khiến bạn gắn bó với người khác? Bạn cảm thấy thế nào khi lãnh đạo một nhóm so với khi làm việc độc lập một mình? Hãy nhớ lại người khác đã hỗ trợ giúp đỡ bạn ra sao. Nhớ đến những lúc bạn cần một lối thoát, vào thời điểm đó, trong đầu bạn nghĩ gì? Thế còn những lần bạn không biết phải làm sao và tìm đến những người dày dạn kinh nghiệm hơn để xin ý kiến? Điều gì giúp được bạn lúc đó – một định hướng rõ ràng, một ý tưởng hay, sự cam đoan, hoặc ngay cả một cú hích nhẹ – rất có thể chính là điều bạn có thể dùng để giúp người khác.

Thậm chí nếu bạn là người có tinh thần cạnh tranh mãnh liệt, bạn vẫn có thể cảm thấy mãn nguyện hơn khi được là thành viên của một nhóm. Đối với nhiều phụ nữ, cảm giác thuộc về một nơi nào đó chính là điểm khởi nguồn của cảm giác viên mãn. Vì thế nếu hiện giờ bạn chưa là thành viên của một nhóm nào, hãy nghĩ xem mình có thể thay đổi điều đó ra sao. Có hội/nhóm nào trong ngành hoặc trong công ty mà bạn có thể tham gia được không?

Bạn có thể thành lập một nhóm – tạo điều kiện cho các phụ nữ tham gia cùng nhau? Không nhất thiết phải thực hiện trong văn phòng. Trở thành thành viên của một nhóm không liên quan gì đến công việc có thể giúp bạn cảm thấy sảng khoái hơn. Bạn có thể tiếp thu nhiều quan điểm mới và gặp gỡ những người biết trân trọng sự đóng góp của bạn trong nhóm, cho dù chuyện gì xảy ra nơi công sở đi chăng nữa.

Một khi bạn gặt hái được những lợi ích từ sức mạnh kết nối cho bản thân mình, thì việc áp dụng vào doanh nghiệp sẽ trở nên dễ dàng hơn. Trước tiên,

như cách nhiều nữ lãnh đạo thường làm, là đảm bảo các thành viên trong nhóm là những người bạn tin tưởng. Khi quanh bạn là những người tài, hẳn bạn sẽ muốn phát huy tiềm năng của họ, quan tâm đến họ và công nhận nỗ lực của họ. Bạn càng khen ngợi họ bao nhiêu, bạn càng cảm thấy vui sướng bấy nhiêu.

Nam giới cũng có thể học được điều này, vì thế đừng bỏ quên họ! Khả năng đọc các dấu hiệu cảm xúc của bạn (bắt nguồn từ bản năng làm mẹ khi phải giao tiếp với con thông qua nét mặt của đứa trẻ) sẽ rất có giá trị đối với họ. Nhiều đàn ông không nhận ra các biểu hiện này. Nhưng việc đọc các dấu hiệu cảm xúc là một khả năng có thể học hỏi và đào tạo cho người khác.

Khả năng kết nối – hay nuôi dưỡng thành công và cảm xúc gắn bó của toàn nhóm – là một trong những lợi thế mà người phụ nữ có trong quá trình lãnh đạo. Trau dồi kỹ năng này không chỉ giúp ích cho chúng ta mà còn giúp nhiều người khác và tổ chức nữa. Một tập thể tích cực mà bạn tạo ra sẽ mang đến thành

công to lớn hơn bạn tưởng. Vì thế hãy tận dụng lợi thế này và gặt hái lợi ích do nó mang lại.

CHƯƠNG 13:
CÁC MỐI QUAN HỆ SONG PHƯƠNG

Lúc đó tôi đang nói chuyện với một chuyên viên của một trong những khách hàng đầu tư của công ty tôi, và tôi xin ông lời khuyên về cậu con trai nhỏ; nó mê máy tính đến mức tôi hơi lo lắng. Ông quay sang tôi và nói, “Chị đừng ngăn cản thằng bé. Cứ cho nó chơi tùy thích. Hồi đó tôi cũng vậy, cha mẹ tôi quyết định để mặc tôi vùi đầu vào máy tính. Đó là lý do vì sao tôi trở thành một kỹ sư máy tính thành công như ngày hôm nay!” Tôi suy nghĩ rất nhiều về những gì ông nói. Nói cho cùng, đó chính là cách ta xây dựng các mối quan hệ. Bao giờ cũng đến từ hai phía.

Patricia Nakache, Cộng sự Trinity Ventures

Xây dựng các mối quan hệ là một trong những kỹ năng xuất sắc của nữ giới, bạn đồng ý không? Chúng ta sinh ra để làm điều đó; chúng ta quan tâm đến người khác gần như là bản năng. Nhưng các mối quan hệ nơi công sở lại là chuyện khác.

Nam giới cũng làm như vậy, và họ làm rất tốt. Cách họ xây dựng các mối quan hệ bắt đầu bằng bản năng giao tiếp xã hội thiên bẩm. Làm sao mà một người đàn ông có thể bước vào sân bóng rổ và chơi cùng những người họ chưa gặp bao giờ? Tại sao nhiều người đàn ông thích cảm giác được ngồi trong sân vận động với hơn 40.000 cổ động viên khác? "Nếu bạn lập ra danh sách những hoạt động có thể thực hiện trong một tập thể đông đúc, hẳn bạn sẽ viết ra những việc mà nam giới sẵn sàng tham gia và hào hứng hơn phụ nữ: thi đấu thể thao theo nhóm, chính trị, các doanh nghiệp lớn, mạng lưới kinh tế," nhà tâm lý học Roy Baumeister viết.

Quan trọng hơn, bởi những mạng lưới này dựa

trên các mối quan hệ thường ngày nên chúng rõ ràng là đến từ hai phía. Đồng thời, những mối liên kết này có tác dụng rất mạnh mẽ, bởi cả hai phía đều nhận ra lợi ích tiềm ẩn mà nó mang lại. Nói ngắn gọn là có qua có lại. Đôi bên cùng có lợi. Đơn giản thế thôi. Và đó là lý do tại sao các mối quan hệ rộng nhưng sơ giao lại chiếm ưu thế ở môi trường công sở – và tại sao người duy trì nó phần đông lại là nam giới.

Với khuynh hướng tìm kiếm các mối quan hệ sâu sắc, nhiều phụ nữ không cảm thấy thoải mái khi nhìn thấy các ông cứ tụm lại với nhau là có vẻ thân thiết ngay lập tức. Quý ông thì cho rằng chẳng qua cũng chỉ là “Anh gãi lưng cho tôi, thì tôi sẽ gãi lưng cho anh.” Phụ nữ mà nghe kiểu miêu tả thô thiển này thì chắc chắn là mất cảm tình ngay.

Ý tưởng kết thân với một ai đó chỉ vì mục đích để họ mang lại lợi lộc cho mình trong tương lai hẳn khiến bạn thấy không ổn. Nữ giới đưa ra rất nhiều lý do khiến họ ngần ngại không chủ động: liệu có táo bạo quá không, người kia lúc nào cũng bận rộn cả, mình

sẽ bị từ chối, thật là thương mại quá mức, vân vân. Điểm thú vị là những phụ nữ thường xuyên duy trì mối quan hệ có lợi cho cả đôi bên với chồng mình, với các con và bạn bè lại ít khi nghĩ đến nó trong môi trường công sở.

Đây là lúc để bạn chuyển hóa ý nghĩa sự việc. Hãy nhớ rằng, có qua có lại là yếu tố cơ bản nhất của Quy Tắc Vàng: “Hãy đối xử với người khác theo cách bạn muốn họ đối xử với mình.” Đó còn là điều Jonathan Haidt gọi là “chất keo kết dính xã hội với nhau,” vốn được hầu hết các tôn giáo tôn thờ, từ Phật Giáo cho đến Bái Hỏa Giáo. Mối quan hệ tương hỗ không chỉ góp phần quan trọng vào sự thành công của chúng ta trong vai trò là một công dân và làm một con người đúng nghĩa, mà nó còn tạo dựng thành công trong sự nghiệp của ta: Những gì bạn trao cho người khác khi bạn giúp đỡ hay khen ngợi họ, bạn cũng sẽ nhận lại. Và như thế không có nghĩa là bạn phải từ bỏ năng khiếu – và khao khát – về các mối quan hệ sâu sắc hơn.

Bằng việc học hỏi cách cho đi và nhận lại, Denise Incandela, chủ tịch Saks Direct (lĩnh vực kinh doanh trên Internet của Saks Fifth Avenue), đã đưa một hoạt động kinh doanh mới mẻ trở nên vững chãi. Denise lên kế hoạch Saks Direct khi cô gia nhập vào năm 1999 và sau đó sớm biến nó thành hiện thực. Cô suýt đánh mất nó khi thời kỳ Internet suy thoái, rồi dần đưa nó trở lại mạnh mẽ như trước. Chính các mối quan hệ song phương của cô đã tạo nên sự khác biệt giữa thành công và thất bại.

Trước và sau những mối quan hệ song phương

Denise đầu quân cho Saks sau khi rời bỏ sự nghiệp kéo dài 5 năm trong lĩnh vực tư vấn. Cô nhận xét rằng đó không phải là sự chuyển đổi dễ dàng. “Khi nhận việc, tôi đã lập nên trang web này mà chưa biết chính xác nó sẽ đi đến đâu. Tôi cũng tham gia xây dựng tổ chức, nhưng lại chưa hề có kinh nghiệm điều hành. Những năm đầu tiên quả thật rất khó khăn. Tôi làm việc vô cùng cực khổ. Và không dễ gì có được các

kỹ năng mình cần, và tôi đã phạm rất, rất nhiều sai lầm."

Trang web Saks.com ra đời ngay trong thời kỳ hoàng kim của Internet. Denise và các đồng sự đã tạo dựng cơ sở hạ tầng và cả một tổ chức để hỗ trợ những hoạt động kinh doanh mang về 100 triệu đô với niềm tin rằng nó sẽ sớm tăng trưởng đạt mức 500 triệu đô. "Trong năm đầu tiên chúng tôi chỉ đạt doanh thu 14 triệu đô," Denise nói. "Bạn tưởng tượng xem chúng tôi thất vọng đến mức nào. Chúng tôi mất quá nhiều tiền và phải sa thải 40% nhân viên vừa tuyển dụng. Tôi không có quỹ dự phòng, cũng không có kế hoạch cho những trường hợp bất ngờ. Tôi đã không đề xuất, 'Chúng ta nên đi chậm lại trong lúc tìm cách thực hiện hiệu quả.' Tôi còn rất ngây thơ. Tôi cứ tưởng mọi thứ sẽ hoạt động trơn tru nhưng hóa ra nó không dễ dàng như thế. Cực kỳ bấn loạn!"

Sau này nhìn lại, Denise nhận thấy rõ rằng vấn đề cốt lõi không chỉ nằm ở kế hoạch kinh doanh quá tham vọng và sự đầu tư trên mức cần thiết; mà điều

ngăn trở cô trong vai trò lãnh đạo chính là những gì cô đã không làm – hoạt động kinh doanh non trẻ của cô thiếu đi các mối liên hệ quan trọng với những người dày dạn kinh nghiệm trong ngành, những người có thể giúp đỡ Saks.com và Denise.

Vì sao điều này lại xảy ra với một người giỏi giang đến thế? Khi gia nhập Saks, Denise nghĩ mình đủ thông minh để xắn tay áo vào làm việc 16 tiếng một ngày và mọi thứ sẽ xong xuôi. Nhưng như thế vẫn chưa đủ. “Điều tôi không nhận ra là tôi cần xây dựng các mối quan hệ và tôi không thể thành công một mình,” giờ đây cô nói. “Tôi chỉ có thể thành công một khi nhiều người đặt niềm tin vào những gì tôi đang làm.” Khi kinh doanh sa sút, cô nói, “Từng có lúc tôi nghĩ chẳng ai quan tâm đến sự thành bại của Saks.com. Tất cả là lỗi tại tôi. Tôi phải chịu hoàn toàn trách nhiệm cho chuyện đó.”

Denise thấy mình cô đơn và suy sụp tinh thần. “Tôi thu mình vào vỏ ốc trong khoảng sáu tháng. Tôi chỉ biết đến sở làm rồi về nhà,” cô nhớ lại. “Nhưng tôi

không muốn mình mãi mắc kẹt trong nỗi thất vọng đó, nên tôi tự nhủ, ‘Mày phải tìm thứ khác mà làm, hoặc phải vực dậy Saks.com. Quỹ thời gian quý báu mày có trên thế gian này chẳng nhiều đâu – tại sao mày cứ sống hoài sống phí như thế?’ Đó là tiếng nói thức tỉnh con người tôi. Và tôi lại răn mình, ‘Hoặc mày phải hào hứng lên và làm cho nó đẻ ra tiền – điều lẽ ra ngay từ đầu mày phải làm rồi, hoặc là dẹp hết đi.’ Và rồi tôi nhận ra mình có thể xoay chuyển tình hình và giành lại mọi thứ.”

Với bản kế hoạch được cải thiện và sự ủng hộ quan trọng từ sếp, Denise bắt tay vào cứu vãn mọi chuyện. Cấp trên thúc đẩy cô tiếp tục bước tới bằng những phản hồi nghiêm khắc khi cần. “Tôi từng làm hỏng nhiều mối quan hệ và ông đã đến, chỉ ra cho tôi những điểm sai,” Denise nói. “Ông đến gặp những người bị tôi làm phật ý và nói, ‘Chúng ta cần cho cô ấy một cơ hội thứ hai. Cô ấy vẫn đang học hỏi. Cô ấy sẽ làm được.’ Một điều phải nói là đã giúp ích cho tôi rất nhiều – ngày một nhiều hơn qua thời gian vì điều này cần đến yếu tố trưởng thành – chính là khả năng tiếp

nhận thông tin phản hồi.

Denise biết mình may mắn khi được trao cơ hội lần hai. “Thẳng thắn nhìn nhận thì đa số những nhân viên có kinh nghiệm ra mắt trang web mới đều đã bị sa thải.” Thế nên, Denise bắt tay làm lại từ đầu, lần này cô ưu tiên cho các mối quan hệ song phương. “Tôi bắt đầu cân nhắc xem ai là người quan trọng đối với thành công của Saks.com,” cô lý giải. “Cách tôi tiếp cận các mối quan hệ này không xuất phát từ hướng nó mang lại gì cho tôi, mà tôi có thể làm gì cho người đó. Tôi thuyết phục người đó quan tâm đến hoạt động kinh doanh này bằng cách nào? Tôi không chỉ nói về mình hay về những gì Saks.com cần, mà thật sự là những gì tôi có thể làm cho họ. Điểm mấu chốt trong quá trình gầy dựng các mối quan hệ của tôi là nghĩ về công việc kinh doanh không chỉ từ góc độ của bản thân, mà còn dưới con mắt của người khác, và về những gì Saks.com có thể mang lại cho nhiều khía cạnh khác trong tổ chức – như thu hút thêm nhiều khách hàng đến cửa hiệu và quảng bá về thương hiệu chung.”

Chậm mà chắc, Denise xây dựng các cầu nối. Một trong những thử thách lớn nhất đối với cô là lôi kéo được một quản lý cấp cao vốn không ưa gì lính mới Denise. “Có lẽ bà ấy cho rằng, ‘Một đứa trẻ tuổi xấc láo vừa vào công ty với tấm bằng Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh của Wharton và đủ mọi ý tưởng thay đổi.’ Bà ấy không tin vào cách làm này, vì vậy bà ra sức phản đối,” Denise nói. Nghe theo lời khuyên của một đồng nghiệp nhiều kinh nghiệm, Denise mời nữ quản lý đó ra ngoài ăn trưa và trao đổi thẳng thắn với bà. “Tôi nói, ‘Mối quan hệ giữa chúng ta có điều gì đó không ổn ngay từ đầu, nên tôi có cảm giác chị không thích tôi và không tôn trọng tôi, và tôi rất lấy làm tiếc vì điều đó. Vậy tôi có thể làm gì để cải thiện mối quan hệ này? Việc chúng ta làm việc tốt với nhau thật sự quan trọng đối với tôi.’ Bà ấy hoàn toàn sửng sốt. Đôi khi trò chuyện thẳng thắn một cách chuyên nghiệp là điều cần làm. Trong vòng một năm, tôi đã xây dựng được những mối quan hệ vững chắc, đến mức trong toàn tổ chức, ở đâu tôi cũng có ‘người nhà’. Tôi và vị quản lý đó trở nên thân thiết hơn nhiều.”

Quá trình nuôi dưỡng những mối quan hệ bền vững – với đồng nghiệp, ban quản lý và đội ngũ của chính cô – đã tạo nên sự khác biệt giữa thất bại và thành công cho Denise. “Tôi có một đội ngũ nhân viên hết sức tuyệt vời mà tôi mất bao nhiêu năm mới xây dựng được,” cô nói. “Làm việc với những con người nhiệt huyết với công việc của mình truyền cho tôi nguồn năng lượng dồi dào.” Chính việc chia sẻ thành công với những người cô quan tâm và học hỏi từ họ đã biến Denise thành một nhà lãnh đạo mạnh mẽ hơn, tự tin hơn. “Một lúc nào đó, tôi bắt đầu nhận ra mình đang tiến bộ hơn trong công việc, và tôi thích đến sở làm,” cô nói. “Tôi còn phải học nhiều thứ lắm, nhưng tôi biết bài học về con người chắc chắn là bài học quan trọng nhất trong sự nghiệp của tôi.”

Ngẫm lại mọi thứ, Denise nói, “Đứa con đầu lòng của tôi là Saks.com và đứa thứ hai chính là con gái của tôi hiện giờ. Tôi không nghĩ con tôi, hay chồng tôi, thấy vui khi nghe tôi nói thế, nhưng đó là sự thật!”

Thiết lập các mối quan hệ

Những người giao thiệp giỏi biết rằng các mối quan hệ sẽ hình thành khi bạn chủ động giúp đỡ người khác, trước khi bạn cần tới sự giúp đỡ của họ. Nhưng nếu bạn không biết mình có thể giúp được gì cho một đồng nghiệp nhiều kinh nghiệm hơn hoặc cấp trên thì sao? Bạn cần dành thời gian tìm hiểu.

Khi người ta nhận được một điều gì đó, họ cảm thấy có trách nhiệm phải đền đáp lại. Điều này đúng với bất kỳ nền văn hóa hay đất nước nào, bởi nhu cầu muốn đền đáp đã ăn sâu vào cung cách cư xử của con người – tổ tiên ta đã sớm học được điều đó khi chia sẻ thức ăn cho người khác lúc dư dả và được người khác trả ơn lúc thiếu thốn. Ngày nay, những món quà tặng kèm đã được chứng minh là những chương trình khuyến mãi hiệu quả mà ai ai cũng áp dụng, từ nhà tiếp thị sản phẩm phát hàng mẫu cho đến huy hiệu của các hội từ thiện. Chúng ta mặc nhiên cảm thấy mình phải cho đi sau khi được nhận.

Bạn có thể tận dụng yếu tố này vì một mục đích tốt đẹp hơn – để khởi đầu mối quan hệ với những người bạn chưa quen biết hoặc chưa biết rõ. Trong trường hợp này, trao đổi thông tin có thể là một cuộc trao đổi sòng phẳng. Một nữ lãnh đạo nổi tiếng từng kể cho chúng tôi nghe về hai ứng cử viên bà nhắm tới để trao trọng trách. Một người gọi điện cho bà và hỏi về công việc một cách trực tiếp. Chủ động như thế cũng tốt. Người còn lại gọi cho bà và bày tỏ rằng cô đã suy nghĩ nhiều về những thử thách trong công việc và viết ra những gì cô nghĩ trên một tờ giấy trắng. Vị lãnh đạo này đọc và thấy chúng có ích. Theo bạn bà sẽ chọn ứng viên nào?

Nếu bạn vẫn thấy ý tưởng cho đi nhận lại còn quá xa lạ thì hãy bắt đầu từng chút một. Thử gửi một bài viết cho một đồng nghiệp mà bạn nghĩ họ sẽ thích. Bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy đa số mọi người đều vui vẻ khi nhận được tin từ bạn. Và hãy chú ý – thường người ta sẽ phản hồi lại, nhờ đó mà mối quan hệ song phương dễ dàng thiết lập hơn. Họ nói về những gì họ cần, và có thể đó là những gì bạn có thể giúp họ.

Những lúc khác, bạn cần tìm hiểu và động não một chút. Hãy bắt đầu bằng việc khám phá về người bạn nhắm đến. Bây giờ, hãy nghĩ về một món quà có giá trị dành cho họ.

Sau đây là danh sách gợi ý:

1. Bí quyết của riêng bạn. Có thể bạn sở hữu những số liệu phân tích cũng như kiến thức hữu ích đối với người bạn muốn xây dựng mối quan hệ. Nếu bạn quan tâm đến việc giúp đỡ một người nhiều kinh nghiệm hơn bạn, hãy nghĩ về những thông tin mà bà ấy có thể cần và cách tốt nhất để mang thông tin đến cho bà. Ví dụ, bạn có thể tải file vào máy mp3, rồi mang cho người đó mượn. Hoặc bạn đọc một quyển sách có nội dung liên quan, rồi gửi tóm lược ý.

2. Mạng lưới các mối quan hệ của bạn. Thường bạn sẽ biết một số tên tuổi có thể giúp đỡ những người bạn muốn kết thân. Thậm chí cho dù họ từng trải hơn bạn, nhưng thể nào bạn cũng biết một ai đó nắm trong tay những gì mà họ cần. Hãy mở danh bạ

ra để xem có người nào mà đối tượng của bạn quan tâm hay muốn gặp không.

3. Thông tin hành lang. Đôi khi, điều quan trọng nhất đối với người đó lại là biết mọi người trong công ty nghĩ gì. Một quản lý cấp cao không có điều kiện nghe được nguồn thông tin hành lang như bạn; bà ấy hiếm khi biết được sự thật về những gì đang diễn ra. Hãy góp nhặt những gì bạn nghe được, tổng hợp lại và phản hồi trung thực.

4. Thời gian của bạn. Nó đáng giá hơn bạn tưởng nhiều. Cho dù bạn dùng thời gian của mình để giảm tải công việc cho một đồng nghiệp hoặc giúp người khác làm được nhiều thứ hơn, thì họ cũng sẽ rất trân trọng món quà thời gian của bạn. Hãy bắt đầu bằng việc tình nguyện hỗ trợ một dự án mà đối tượng bạn quan tâm đang đảm nhận.

5. Đôi tai của bạn. Có thể bạn là người biết lắng nghe và đưa ra thông tin phản hồi hữu ích. Một nữ lãnh đạo từng nói với chúng tôi rằng bà quý trọng

tính trung thực thẳng thắn – một tố chất hiếm hoi trong doanh nghiệp của bà. Khi chuẩn bị cho một buổi họp quan trọng, bà muốn mọi người nói ra chính xác những gì họ đang nghĩ, miễn là họ đóng góp mang tính xây dựng.

6. Giúp đỡ gia đình họ. Ưu tiên bậc nhất của đa số mọi người chính là gia đình. Hãy nghĩ về những gì bạn có thể làm cho con hoặc vợ/chồng của người mà bạn muốn tiếp cận. Có thể chồng của bà ấy đang quan tâm đến một lĩnh vực mà bạn có nhiều đầu mối liên hệ. Mối quan hệ sẽ được thiết lập dễ dàng nếu bạn trở thành cầu nối.

7. Những câu hỏi của bạn. Biết đặt ra những câu hỏi hay có thể giúp bạn trở thành người cố vấn đắt giá cho ai đó. Làm được điều này không dễ. Bạn phải nghiên cứu để tìm ra loại câu hỏi nào có thể giúp họ suy nghĩ sâu hơn. Dạng câu hỏi "Sẽ ra sao nếu…?" thường có ích vào thời điểm này.

8. Tài xoay sở của bạn. Hãy để cho trí tưởng

tượng của mình bay bổng. Bằng cách nào bạn có thể làm quen với đối tượng một cách trơn tru? Có một nữ lãnh đạo đã trở nên thân thiết với một đồng sự cấp thấp hơn khi cô này giúp bà chỉnh sửa cho bài thuyết trình đẹp mắt hơn. Sau khi được giúp đỡ, bà cảm thấy hài lòng và quay sang giúp lại người đã giúp mình.

9. Những đề nghị mở từ phía bạn. Thậm chí nếu bạn chưa nghĩ ra điều gì cụ thể ngay lúc này, hãy cho người ấy biết rằng bạn luôn sẵn lòng giúp họ. Đây cũng là một dạng hình thành mối quan hệ song phương, dẫu cho có điều kiện đi kèm. Bạn đang buộc họ phải suy nghĩ giùm bạn – giao cho bạn một nhiệm vụ – làm cho lời đề nghị của bạn giảm bớt tính hấp dẫn. Chỉ sử dụng cách này khi bạn cạn ý tưởng. Nhưng chẳng có gì sai khi đưa ra một đề nghị như thế cả.

Khả năng kết nối còn cần đến yếu tố tính cách và hòa hợp nữa. Những người hướng ngoại thường hào hứng trong việc gặp gỡ người lạ và có vẻ như họ gặp người này người kia ở bất cứ nơi đâu. Nhưng nếu bạn

là người hướng nội, chỉ mới nghĩ đến chuyện lạc vào một nơi không ai quen biết cũng đủ khiến bạn ngán ngẩm. Bước ra ngoài kia khiến bạn cảm thấy bất an và mạo hiểm. Nhưng bạn nên tìm cho mình một lý do thuyết phục để đi gặp những người xa lạ này (vì sự nghiệp, hạnh phúc của bạn), và bạn sẽ sớm nhận thấy mình hòa vào đám đông một cách nhẹ nhàng vui vẻ.

Hãy thường xuyên sử dụng phương pháp này

Dù bạn quan niệm các mối quan hệ song phương là một dạng trao đổi qua lại hay một thứ gì đó ý nghĩa hơn thế, chúng tôi vẫn có niềm tin mạnh mẽ rằng nó là một công cụ không thể thiếu của những nhà lãnh đạo – trên con đường vươn lên dẫn đầu và cả khi họ đang ngồi ở chiếc ghế đó. Bạn có thể không cảm thấy thoải mái lắm trong lần thử đầu tiên. Nhưng hãy nhớ rằng, có biết bao quý ông ngoài kia không ngần ngại tiếp cận và đưa ra lời đề nghị giúp đỡ – với một mục tiêu rõ ràng trong tâm trí là họ sẽ nhận lại điều tương tự vào một ngày không xa trong tương lai. Vì thế, hãy

mạnh dạn chủ động và cho phép bản thân mình làm việc này thường xuyên.

Đừng nghĩ về mối quan hệ song phương một cách máy móc: giúp đỡ một ai đó, ngồi chờ, được người ta đền đáp, rồi lặp lại. Hãy nhớ rằng bạn đang trau dồi kỹ năng. Khoảng thời gian giữa cho đi và nhận lại có thể lên đến nhiều năm, vì thế thiết lập mối quan hệ song phương nên trở thành thói quen của bạn. Hãy bắt đầu ngay từ bây giờ.

Cuối cùng, đừng cân đo đong đếm. Không phải ai cũng đáp lại đúng như những gì bạn mong đợi. Đôi khi bạn không bao giờ biết được họ sẽ đáp lại tấm thịnh tình của bạn bằng cách nào. Có những người chỉ biết nhận mà không biết cho; nếu bạn gặp phải một người như thế, hãy bỏ qua và đi tiếp. Đối với những người khác, bạn sẽ tận hưởng cảm giác tốt đẹp khi bạn dang tay giúp đỡ họ. Đó cũng là một món quà vô giá.

CHƯƠNG 14:

TẤM THẢM DO CHÍNH TAY BẠN DỆT

Chúng ta đều là con người. Nếu bạn biết mở mang trí óc và gửi đi những tín hiệu tích cực như sẵn lòng học hỏi, nếu bạn biết mở lòng thay vì sống khép kín, hẳn sẽ có rất nhiều người bước vào cuộc đời bạn.

Carol Shen, Giám đốc Điều hành, Hãng mỹ phẩm Estée Lauder tại Trung Quốc

Hãy quên đi những khán phòng rộng lớn trong các khách sạn sang trọng. Hãy quên đi những cuộc nói chuyện xã giao trong thang máy. Hãy để những tấm danh thiếp yên vị trong túi. Chúng ta sắp sửa bàn đến chuyện thiết lập mạng lưới quan hệ, và bạn chẳng cần đến những thứ ấy.

Trên thực tế, bạn đã có sẵn các mối quan hệ nhưng có thể bạn chưa biết nuôi dưỡng nó đúng cách. Chúng tôi sẽ hướng dẫn bạn cách tận dụng các mối quan hệ để phục vụ cho quá trình thăng tiến sự nghiệp của bạn. Mạng lưới các mối quan hệ không chỉ làm được có thế. Nó còn giúp bạn tạo ra sự khác biệt cho thế giới này. Và còn nhiều điều tốt đẹp hơn nữa. Hãy tưởng tượng trong tâm trí một môi trường sống lý tưởng của bạn. Rồi hình dung đến những con người ở nơi đó, mỗi người mang đến một điều đặc biệt. Giờ bạn là một trong số họ. Bạn có cảm thấy ấm áp không? Cảm giác thuộc về một nơi nào đó chính là nhu cầu căn bản của con người, và đó cũng là lý do chúng ta cần đến những mối quan hệ.

Thiết lập mạng lưới quan hệ là cuộc hành trình đầy hào hứng, ngay cả với những người vốn tính hay ngại ngùng. Một trong những kỹ năng tuyệt vời của Carolyn Buck Luce chính là hình thành các mối quan hệ, dù cô là người khép kín. Ngày nay, cô phụ trách ngành dược trên toàn cầu tại tập đoàn Ernst & Young LLP, cô còn nổi tiếng là người luôn lên tiếng vì nữ

quyền.

Con đường đến những mục tiêu mới

Mới 8 tuổi, Carolyn đã mơ ước trở thành một nhà lãnh đạo thế giới. “Từ khi còn nhỏ, tôi đã mang trong mình những khát vọng lớn lao,” cô kể lại. “Tôi cực kỳ hâm mộ cố tổng thống John F. Kennedy. Ông từng nói rằng con người sẽ bước lên mặt trăng, và tôi tin ông. Ông nói chúng ta nên tình nguyện tham gia phục vụ cộng đồng quốc tế. Và tôi nghe theo ông. Tôi thật sự đáp lại lời kêu gọi đó.”

Carolyn thấy mình thừa hưởng những đức tính tốt đẹp của cả mẹ lẫn cha. Mẹ cô là một người trực tính luôn tranh đấu cho sự cách tân; bà vượt qua bản tính nhút nhát của mình để trở thành thẩm phán sau 25 năm làm luật sư. Còn cha cô cũng là một luật sư cá tính và sẵn sàng đương đầu với rủi ro. “Là con giữa trong gia đình, có vẻ như lúc nào tôi cũng tìm cách leo cao hơn một chút, chạy nhanh hơn một chút, hoặc nhảy ùm xuống hồ dù không biết bơi,” cô nói. “Tôi

luôn thấy mình không thể đứng yên một chỗ, thử hết cái này đến cái kia. Trong đầu tôi luôn thường trực một câu hỏi, 'Sao lại không?' Tôi ghét bị bó buộc."

Bước vào độ tuổi trưởng thành, khoảng cuối thập niên 1960, Carolyn thừa nhận rằng có thể cô đã ham thử nhiều thứ quá. Cô đã quá nổi loạn và không thuộc hạng "con ngoan trò giỏi" cho lắm. "Ai cũng nghĩ tôi không làm nên trò trống gì," cô nhớ lại. "Tôi thử tất cả mọi thứ, dù có đúng đắn hay không đúng đắn với quan niệm xã hội thời bấy giờ. Nhưng tôi học được một điều: tôi biết kiểm soát và biết thế nào là đủ – dù ai nói gì chăng nữa, chỉ có tôi mới biết điều gì phù hợp cho chính mình."

Bị buộc thôi học vào năm cuối cấp 3 sau khi tổ chức một cuộc biểu tình phản đối và tranh luận về cuộc chiến tranh xâm lược đất nước Campuchia, lúc đầu Carolyn không được vào học cao đẳng. Cô phải đến bang Ohio vì nơi đó không có thời hạn nộp đơn cụ thể, khi nào đủ sinh viên thì đóng sổ. Khi nhập học, Carolyn "ý thức" rõ điều cô cần thực hiện: chuyển đến

đại học Georgetown, nơi cô có thể theo đuổi khát vọng lãnh đạo của mình. Bỗng nhiên, cô phải trở thành một sinh viên xuất sắc. Xong! Tiếp theo, cô chuyển từ chuyên ngành Ngôn ngữ La-tinh sang Tiếng Nga và Kinh doanh (hoàn tất chương trình bốn năm trong vòng ba năm). Xong! Tiếp theo, cô quyết định tìm một công việc trong ngành đối ngoại. Xong ! Carolyn đang trong quá trình thực hiện những điều mình muốn.

Được bổ nhiệm sang Liên Xô, Carolyn buộc phải nhanh chóng kết nối và thiết lập mối quan hệ – để tồn tại. “Tôi làm việc tại Tashkent, Uzbekistan, Azerbaijan, Baku Azerbaijan rồi Moscow, giữa một môi trường thù địch,” cô nói. ”Bởi tôi không phải người bản xứ, nên người ta không tin những gì tôi nói. Tôi cần tiếp cận được đám đông và giao tiếp với họ một cách tình cảm, để cả hai phía đều có thể gạt bỏ mọi nghi ngờ sang một bên. Suốt 18 tháng chuyên tâm vào việc thiết lập mối quan hệ trong hoàn cảnh cực kỳ khó khăn, tôi hiểu được tầm quan trọng của việc quan tâm đến người khác, tầm quan trọng của việc hiểu rõ những gì người khác đang làm. Tôi không

chỉ hiểu những gì họ nghĩ, mà cả những gì họ cảm nhận, và tôi học cách chịu trách nhiệm cho điều đó.”

Thời thế thay đổi, lúc thăng lúc trầm, và nó khiến Carolyn phải hành động. Cô đặt ra mục tiêu dài hạn mới, rồi thiết lập lại mạng lưới các mối quan hệ để đạt được những gì mình muốn. Cô bắt đầu với những người cô đã quen biết và từ đó gặp gỡ nhiều người khác. “Tôi là chuyên gia lập kế hoạch,” cô nói với chúng tôi. “Tôi luôn đặt ra cho mình những mục tiêu 10 năm, rồi tìm cách đạt được nó. Một phần của quá trình lập kế hoạch của tôi là khám phá 5 miền đất mới lạ mà tôi chưa từng biết đến. Tôi không nói về những đích đến theo nghĩa đen. Điều tôi muốn nói là ‘Tôi muốn học thêm những gì vì điều đó quan trọng đối với tôi?’ ”

Cô thật sự rèn giũa những kỹ năng đó ở tuổi 40, sau khi cuộc hôn nhân của cô kết thúc và những đòi hỏi trong sự nghiệp kéo dài 10 năm trong ngành ngân hàng trở nên quá sức đối với một người mẹ đơn thân. “Tôi rời ngành ngân hàng sau khi ly hôn,” cô kể. “Rồi

tôi thành lập công ty môi giới chứng khoán riêng, nhưng về mặt tài chính thì nó quả thật là một áp lực to lớn khi vừa mở công ty vừa nuôi con. Tôi muốn các con tôi biết rằng điều quan trọng nhất là tôi phải nuôi nấng chúng thành người.”

Vì vậy cô đi tìm một con đường sự nghiệp khác. “Một khi đã chọn được điểm đến, bạn phải tự hỏi mình, ‘Tôi cần gặp những ai?’ Bạn phải hết sức chú trọng vào việc gặp gỡ những người này.” Carolyn nhận ra mình cần nhiều dạng mối quan hệ, mỗi dạng một kiểu giao tiếp riêng. “Tôi tạo ra một bảng nhiều sắc màu khác nhau cho mỗi điểm đến, rồi bắt đầu vẽ mạng lưới mối quan hệ,” cô nói.

Trong mỗi điểm đến, cô chọn từ hai đến ba người đầu tiên để gặp. Một khi cô biết về họ và chia sẻ với họ những gì cô quan tâm, cô nhờ họ giới thiệu những người mà họ nghĩ là cô nên gặp. Đổi lại, những người này giúp cô mở mang tư duy, và quan trọng hơn hết là mở rộng mạng lưới các mối quan hệ. “Một cảm giác vô cùng mãn nguyện sẽ đến khi bạn thấy mình có thể

tạo ra một thế giới riêng với nhiều mối quan hệ hữu ích và nhìn nó càng ngày càng rộng lớn hơn," Carolyn nhận xét. "Thật tình cờ, bạn bỗng nhận ra mình đang ở giữa thế giới ấy. Mọi người đến bên bạn và bạn có thể giúp đỡ họ. Đó là cách tôi đã đến với Ernst & Young. Trước đó tôi chưa từng nghĩ tới điều này."

Đối với Carolyne, những đồng minh chiến lược là cốt lõi trong mạng lưới của cô. "Mạng lưới của bạn có những ai? Làm sao bạn biết khi nào bạn có thể giúp họ và khi nào họ có thể giúp bạn?" Chưa hết, cô còn nhấn mạnh tầm quan trọng của việc kiên trì xây dựng mạng lưới – kích thước tạo sự khác biệt. "Để có 1 người đỡ đầu, bạn cần 5 mối quan hệ với những người có thể chỉ bảo bạn," cô nói. "Và để tìm ra 5 người từng trải đó, bạn cần khoảng 25 đồng minh chiến lược. Nam giới làm điều này xuất sắc lắm. Trong khi phụ nữ chúng ta thường tuyên bố, 'Tôi có một người thầy. Thế là đủ.' Bạn có biết rằng gần 50% nguồn lực chất xám của một doanh nghiệp là những tài sản liên quan đến các mối quan hệ? Và khoảng 75% nguồn lực cá nhân chính là các mối quan hệ."

Carolyn tài giỏi trong mọi quy trình thiết lập mạng lưới đồng minh chiến lược, đồng thời tính xem mình cần bao nhiêu người cố vấn, đồng minh và đỡ đầu. Nhưng bí quyết thật sự cho việc xây dựng mạng lưới các mối quan hệ thành công của Carolyn chính là sự cảm thông và nồng ấm mà cô mang đến. “Bản chất tôi là người rất e thẹn, nhưng tôi có thiên hướng tự nhiên là thích biết về người khác,” cô nói. “Nếu không vì lý do gì, tôi sẽ chẳng bao giờ đi dự tiệc tùng. Nhưng một khi đã đến đó, tôi tham gia hết mình. Và tôi luôn hào hứng tìm hiểu xem những người đó là ai, họ nghĩ gì, và họ cảm thấy gì. Hiếm khi tôi gặp phải một người mà tôi không thích. Mỗi người luôn có một điểm gì đó thu hút ta. Một bài học tôi rút ra được – và vẫn đang làm theo – đó là: Cách hay nhất để tìm hiểu người khác là quên đi bản thân mình và tập trung vào bản thân họ.”

Ở tuổi 50, Carolyn ứng dụng bài học này một lần nữa: “Tôi biết trước khi bước sang tuổi 60, tôi sẽ muốn mình có ‘quyền chọn lựa’ và ở vào một vị trí tạo nên sự khác biệt. Vì vậy tôi chọn một nhóm hoạt động

chính trị để giúp đỡ. Ở thời điểm đó, tôi chưa từng tham gia vận động quyên góp tiền bao giờ. Tôi chọn một trường đại học. Khi đó, tôi chưa từng lý luận trước công chúng, cũng chưa giảng dạy trong một trường lớn. Tôi tự hỏi, 'Mình có thể ứng dụng khả năng lãnh đạo của nữ giới ở những chỗ khác nào ngoài công việc?' Thế rồi, tôi chọn gia nhập các quỹ đầu tư. Tôi còn chọn tham gia vào ngành dược như một mảng công việc mới mẻ."

Lời khuyên của cô là hãy chú trọng và dành thời gian cho việc gầy dựng mạng lưới quan hệ của bạn. "Bạn không thể đợi cho đến khi cần thì mới bắt tay vào xây dựng," cô chỉ ra vấn đề. "Vì khi ấy đã quá muộn. Bạn phải xây dựng nó từ trước. Nghe có vẻ sặc mùi 'kế hoạch'. Nhưng nó giống mơ ước hơn."

Với vai trò là một giáo viên và cố vấn, Carolyn đã chia sẻ rất nhiều về lý do tại sao một số phụ nữ không phát huy bản năng trời phú trong việc thiết lập mối quan hệ nơi công sở. "Chúng ta xây dựng các mối quan hệ dựa trên việc tìm hiểu nhau trong đời sống

cá nhân," cô nói. "Nhưng khi dính dáng đến công việc, chúng ta cảm thấy mình phải mang khả năng xây dựng mối quan hệ vào công việc. Điều này giống như là áp đặt vậy, mà phụ nữ thì không muốn áp đặt bạn bè mình; phụ nữ chỉ giúp đỡ bạn mà thôi. Chúng ta phải nhận thức rằng việc xây dựng mối quan hệ không phải là chuyện áp đặt, nhất là khi bạn chú trọng vào việc mình có thể giúp đỡ người khác như thế nào."

"Phụ nữ đi ngược lại quy trình. Chúng ta được trời phú cho khả năng cho đi, và chúng ta lại không cho đi. Ý tưởng của tôi về đồng minh chiến lược đã phá bỏ rào cản đó. Bạn khởi xướng một quá trình trao đổi đầy giá trị. Tôi quan tâm đến những gì bạn đang làm. Bạn có thể cũng quan tâm đến những gì tôi đang làm. Chúng ta hãy cùng chia sẻ thông tin. Bạn không bao giờ biết được khi nào chúng ta cần đến nhau đâu."

Ngày nay, bản đồ điểm đến mới nhất của Carolyn đã mang đến cho cô nhiều mối quan hệ trong kinh

doanh, giáo dục và hoạt động từ thiện. Cô còn có một thứ mà cô gọi là ban quản trị được cô đích thân sàng lọc kỹ lưỡng – 6 con người mà cô chọn làm hình mẫu để noi theo. “Họ có một sự nghiệp thành công rực rỡ và tôi muốn mình giống họ,” cô nói. “Trong nhiều năm, tôi gặp từng người trong số họ và đề nghị họ gia nhập vào ban quản trị. Mỗi người có một mục tiêu và một kỹ năng mà tôi đánh giá cao. Họ biết nhau, bởi vì họ đều là bạn của tôi, nhưng họ chưa bao giờ gặp nhau trong cùng một nhóm. Họ thúc đẩy tôi để đảm bảo tôi làm đúng việc, đúng mục đích. Khi tôi cần thông tin phản hồi, họ là những người đáng tin cậy. Họ không chỉ giải quyết những vấn đề trong công việc. Tôi còn nhờ họ giúp đỡ trong những lĩnh vực thật sự quan trọng trong cuộc sống cá nhân tôi, bao gồm vai trò làm mẹ, làm con, làm vợ.”

Đối với Carolyn, kết nối với mọi người thông qua những điểm đến chính là điều giúp bạn định nghĩa ý nghĩa cuộc sống. “Không gì có thể giữ bạn lại, ngoại trừ suy nghĩ của bạn,” cô nói. “Nếu tất cả những gì bạn có chỉ gói gọn trong một thứ duy nhất, công việc

chẳng hạn, thì bạn chưa tận hưởng hết các giá trị của cuộc sống. Đối với tôi, khám phá và tạo ra ý nghĩa cuộc sống chính là được tham gia cùng lúc nhiều dự án quan trọng – dự án cho cộng đồng, dự án nuôi dưỡng tình bạn, dự án học hỏi kỹ năng mới, dự án hỗ trợ gia đình, bất cứ điều gì.”

Bạn thấy mình được kết nối

Đối với nhiều phụ nữ, xây dựng mạng lưới mối quan hệ cũng giống như ăn rau vậy – bạn biết nó tốt cho sức khỏe, nhưng bạn vẫn không thích ăn. Và cũng chẳng khó khăn gì để tìm thấy những ví dụ đáng chê cười trong chuyện tạo dựng mối quan hệ – một người cố tỏ ra mình cũng hứng thú với bất cứ điều gì mà người quan trọng nhất trong căn phòng tỏ ra thích thú chứ không còn là chính mình nữa. Chả trách sao nhiều người trong số chúng ta không muốn tạo dựng mối quan hệ.

Mạng lưới mối quan hệ không cần đến những “mưu ma chước quỷ”. Bạn chỉ cần ra ngoài, thể hiện

sự quan tâm của mình đối với người khác, đề nghị được giúp đỡ họ. Đó cũng là cách để bạn phát triển bản thân lẫn sự nghiệp. Vậy thì chúng ta hãy cùng chuyển hóa ý nghĩa của việc thiết lập mạng lưới quan hệ để bạn cảm thấy hứng thú: Một mạng lưới rộng mở là khi tất cả mọi người đều "chủ động quan tâm – và hành động để hỗ trợ – sự nghiệp của bạn." Giờ bạn thấy mọi chuyện thú vị rồi đấy.

Điểm đầu tiên phù hợp để bạn thiết kế mạng lưới là tập hợp thông tin về những người bạn biết họ có thể giúp bạn phát triển và thành công. Chúng tôi đề xuất như sau: Liệt kê tất cả những người bạn đang có mối liên hệ thỏa mãn hai tiêu chí sau: những người bạn từng làm việc cùng, trực tiếp hay đủ gần trong hai năm qua; những người bạn có cơ hội tiếp xúc kha khá trong hai năm qua. (Bạn có thể chọn quãng thời gian lâu hơn cho những người bạn giao thiệp nhiều trong quá khứ.)

Tiếp theo, hãy nghĩ về mức độ ảnh hưởng của từng người trong sự nghiệp của bạn. Sức ảnh hưởng

của họ trong tổ chức của bạn ra sao? Họ quan hệ rộng đến mức nào? Giờ hãy xem xét đến dạng quan hệ trong mạng lưới của bạn – nghĩ thật kỹ về những người bạn biết trong các tổ chức / lĩnh vực / vai trò / hội nhóm khác nhau. Bạn có biết nhà quản lý cao cấp nào khác ngoài công ty bạn đang làm việc – người có thể hướng dẫn hoặc thậm chí đỡ đầu bạn, tạo cơ hội mới cho bạn không? Đừng quên xem xét các mối quan hệ mang lại cho bạn cảm giác thuộc về một nơi nào đó và có ý nghĩa. Những người đó có thể nằm ngoài lĩnh vực chuyên môn của bạn nên đôi khi bạn quên đưa họ vào mạng lưới quan hệ của mình.

Một khi đã liệt kê xong, bạn đã sẵn sàng phân bổ các mối quan hệ trong sơ đồ mạng lưới của mình. Trục ngang thể hiện mức độ thoải mái của bạn khi làm việc với một ai đó. Trục dọc thể hiện tầm ảnh hưởng của cá nhân ấy. Tham khảo hình minh họa bên dưới.

Những ai lọt vào “điểm tối ưu” của bạn – hình vuông bên phải phía trên? Nếu bạn có nhiều người

trong khu vực này, bạn đang rất có lợi thế. Đó là nơi bạn sẽ có, hoặc có khả năng tìm ra, người đỡ đầu. Nếu không ai thỏa mãn được các điều kiện này, cũng không có gì bất thường cả.



Khi đưa ra bài tập này cho hàng trăm phụ nữ trẻ, chúng tôi nhận thấy đa số họ cần điền thêm nhiều cái tên hơn vào ô tối ưu. Thật sự bạn sẽ thấy ô có nhiều tên nhất lại là ô dưới cùng bên phải – nơi có những đồng nghiệp tình cảm, chân thành nhưng lại không có sức mạnh cũng như tầm ảnh hưởng đến sự phát triển trong tương lai của bạn. Một phần trong chiến lược của Carolyn là lấp đầy ô tối ưu – một cách lý tưởng để khởi động quá trình thiết kế sơ đồ mạng lưới quan hệ. Nhưng đừng ngừng lại ở đó.

Hãy xem ô trên cùng bên trái – những người có sức ảnh hưởng lớn nhưng hiện chưa đứng về phe bạn. Có phải vì bạn chưa chủ động tìm hiểu họ không? Thường thì những người có sức ảnh hưởng rộng có vẻ khó tiếp cận và đáng sợ. Cũng có thể những lời đồn đại về họ khiến bạn hoang mang. Một nữ lãnh đạo kể với chúng tôi rằng thời gian đầu trong sự nghiệp của mình, bà tránh tiếp xúc với một vị điều hành cấp cao bởi những điều không mấy tốt đẹp người khác nói về ông ấy. Khi bà bỏ qua những điều đó và tiếp cận ông,

bà nhận thấy họ làm việc rất ăn ý với nhau. Về sau ông trở thành một trong những người đỡ đầu cực kỳ quan trọng cho bà, một mối quan hệ kéo dài trong suốt nhiều năm. Hãy nhớ rằng những thông tin hành lang bạn nghe được không phải lúc nào cũng chính xác. Mà nếu chính xác đi nữa, thì nó vẫn có thể sai trong trường hợp của bạn.

Khi nhìn vào bảng phân bổ sơ đồ các mối quan hệ của mình, bạn hãy tự rút ra kết luận. Nó cân bằng đến mức nào? Bạn cần đầu tư thêm thời gian cho ô nào? Và đã đến lúc bạn bước ra ngoài kia, gặp gỡ thêm nhiều người khác chưa?

Hãy trở thành người kết nối

Lời khuyên cần thiết cho việc thiết lập mạng lưới các mối quan hệ là gì? Đa dạng hóa! Như những gì Carolyn cho biết, hãy vượt ra khỏi lĩnh vực mình đang kinh doanh, phòng ban hay thậm chí công ty mình; đừng tự giới hạn tiềm năng của bạn. Mỗi doanh nghiệp là một hệ thống xã hội đặc thù. Càng nhiều hệ

thống, bạn càng có nhiều cơ hội. Đồng thời, một mạng lưới quan hệ đa sắc sẽ phát triển kiến thức của bạn thông qua lượng thông tin to lớn bạn thu nhặt được và mang đến cho bạn nhiều góc nhìn khác.

Điều này đặc biệt quan trọng khi bạn mong đợi một sự thay đổi đáng kể. Những người biết bạn sẽ nghĩ về bạn theo những cách riêng. Họ không ý thức được điều này. Hơn nữa, những người trong doanh nghiệp và chuyên ngành của bạn có thể mù tịt về những cơ hội trong các lĩnh vực khác. Nếu bạn muốn chuyển đổi công việc thì việc tìm đến những mối quan hệ mới là vô cùng quan trọng. Trong quá trình thuyên chuyển đó, đôi khi một chút sáng tạo sẽ mở ra cho bạn những cánh cửa mới, nhưng bạn cần một đôi mắt khác để nhìn thấy cơ hội. Thậm chí khi đã ổn định, đừng quên mở rộng các mối quan hệ mới, chẳng có gì xấu cả. Nó giúp bạn không ngừng phát triển.

Một cách khác nữa để nghĩ về các mối quan hệ chính là bối cảnh mà nó được hình thành, trang trọng hay không trang trọng. Công ty của bạn có cắt cử

người cố vấn giúp bạn học hỏi và phát triển không? Những chính sách dạng này được đề ra với chủ đích tốt. Nhưng theo quan điểm của chúng tôi, nó không hiệu quả bằng những mối quan hệ tự nhiên. Những mối quan hệ tự nhiên do chính tay ta dệt nên. Nó phát triển một cách nhẹ nhàng, dựa trên những sở thích chung và tính cách hòa hợp. Bạn có thể thấy, những mối quan hệ dạng này còn có sức ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự nghiệp hơn cả những mối quan hệ trang trọng hình thức. Bởi thế, đừng dừng lại ở những người cố vấn được bổ nhiệm trong công ty. Lúc này đây, đi xa hơn một chút lại là điều nên làm! Và hãy nhìn lại phía sau, đưa các đồng nghiệp trẻ của mình theo trong cuộc hành trình này. Trong mắt họ, bạn đã là một phần của mạng lưới mối quan hệ. Không bao giờ quá sớm để đứng lên lãnh đạo.

Bạn bắt đầu bằng cách nào? Theo đề xuất của Carolyn, hãy đặt ra những mục tiêu dài hạn và xác định 5 điểm đến thật sự thu hút bạn (nhưng đảm bảo chỉ có một cái liên quan đến công việc). Chúng tôi nhất trí với con số 5, nhưng thật lòng khuyên bạn

đừng ngừng ở con số này. Nó giúp bạn làm được nhiều việc cùng lúc, đặc biệt là trong thời gian đầu của cuộc hành trình, khi bạn chưa biết mình sẽ tìm được cái gì (hoặc đúng hơn là tìm được ai).

Tiếp theo, áp dụng quy luật “6 chặng phân cách” để tìm xem ai trong số những người bạn quen biết có thể giúp bạn thực hiện những bước đầu tiên trên con đường đạt được mục tiêu. Năm người bạn quen có thể giới thiệu bạn với nhiều người khác; các mối quan hệ là bài toán cấp số nhân. Hỏi thăm đồng nghiệp xem họ có biết ai ở các công ty khác có thể gặp bạn để trao đổi về chủ đề bạn đang theo đuổi không. Hãy động não để viết ra danh sách tất cả các sợi dây liên hệ tiềm năng: gia đình, bạn của bạn, thành viên của các tổ chức kinh doanh, khách hàng, hàng xóm, bạn học và nhân viên trong công ty.

Bạn đã đi đúng hướng rồi đấy! Bạn sẽ sớm có dịp tiếp cận 30 – 40 người mới trong suốt quá trình chinh phục 5 điểm đến. Bạn sẽ thấy vui khi nhìn lại những gì mình đã làm được – một cộng đồng những

người thú vị và đầy nhiệt huyết đã từng giúp đỡ bạn bằng cách này hay cách khác.

Nhưng như thế vẫn chưa xong. Hãy nhớ, tương tự những sinh vật sống khác, mạng lưới các mối quan hệ cũng sa sút dần theo thời gian nếu không được chăm sóc. Suy cho cùng, điểm mấu chốt không phải nằm ở những người bạn biết, mà là nằm ở chất lượng các mối quan hệ. Bạn có thể mua một phần mềm đặc biệt để quản lý các hoạt động trong mạng lưới, nhưng thật sự chúng tôi khuyên bạn nên dùng giấy bút để theo dõi tiến trình phát triển của các mối quan hệ mà bạn đầu tư và số lần tiếp cận của bạn. Người ta chỉ biết đến bạn sau nhiều lần tương tác.

Chúng tôi rất thích tấm sơ đồ các mối quan hệ có kích cỡ bằng một bức tường với đủ màu sắc và gạch nối của Carolyn, bởi quá trình vẽ ra nó thật thú vị, và khi được lấp đầy, nó mang lại cho bạn cảm giác mãn nguyện. Bạn sẽ nhận ra nhiều điều thú vị từ sơ đồ đó. Một cách khác để làm phong phú thêm mạng lưới của bạn là góp phần vào sự gắn kết của mạng lưới này.

Hãy trở thành một người kết nối.

Và chú trọng vào quá trình phát triển cá nhân – của chính bản thân bạn và của tất cả những ai có trong sơ đồ mạng lưới của bạn. Bởi bạn càng giúp đỡ người khác bao nhiêu, thì càng nhiều khả năng họ sẽ giúp lại bạn bấy nhiêu, và bạn càng cảm thấy vui hơn. Một lần nữa, đây là mối quan hệ song phương!

Một ngày nào đó, cũng giống như Carolyn, bạn có thể nhận ra mình đang thiết kế bản đồ cuộc sống. “Tôi nhìn lại tất cả những điểm đến mình đặt ra để tìm điểm chung giữa chúng, và điều này giúp tôi xác định được mục đích sống: giúp đỡ những phụ nữ và trẻ em nào không thể tự giúp mình,” cô nói. “Tôi đã có thể liên kết được mục đích đó vào vai trò làm mẹ của mình, bởi tôi luôn dạy các con sống sao cho tốt nhất. Tôi là cố vấn cho chúng về những điểm đến cũng như trong các mối quan hệ. Điều đó còn quan trọng với tôi hơn cả việc làm ra món bánh mì kẹp mứt và bơ đậu phộng ngon nhất trên đời.”

CHƯƠNG 15:

DƯỚI SỰ BẢO TRỢ CỦA NGƯỜI ĐỠ ĐẦU

Những thành công rực rỡ nhất mà tôi có được hẳn là nhờ vào con người quyền lực nhất và chu đáo nhất thành phố, David Rockefeller. Tôi nghĩ, “Tôi giống như người thợ cơ khí biết tận dụng cũng như phát huy quyền lực và sự tận tụy của ông dành cho thành phố New York để tái cấu trúc những vùng phụ cận.” Phép mầu xuất hiện.

Kathryn Wyde, Chủ tịch kiêm CEO, làm việc cho Thành phố New York

Bạn có được ai “chống lưng” trong sự nghiệp không? Một người luôn đảm bảo công sức của bạn được ghi nhận và bạn sẽ gặt hái những thành công

xứng đáng? Một người luôn tạo cơ hội cho bạn tỏa sáng? Đó chính là người đỡ đầu. Nếu có, hãy trân trọng mối quan hệ này. Bởi chắc chắn một điều: Hầu hết những nhà lãnh đạo thành công mà chúng tôi biết đều có một người đứng đằng sau hỗ trợ cho những nấc thang thăng tiến của họ.

Bạn chưa có ai đỡ đầu ư? Chúng tôi sẽ chỉ cho bạn cách để tìm được một người đỡ đầu. Và nếu có ai đó đang nâng đỡ bạn, thì xin chúc mừng và mong rằng bạn sẽ trở thành một người bảo trợ cho người khác trong tương lai. Bạn sẽ nhận lại được rất nhiều niềm vui vì đã hào phóng cho đi sự tin tưởng, thời gian và nỗ lực của mình.

Ruth Porat là Phó chủ tịch Morgan Stanley, mẹ của ba đứa con, và là người chiến thắng căn bệnh ung thư vú – không chỉ một mà những hai lần. Ruth đã tìm được những người đỡ đầu cho mình, rồi nương tựa vào họ trong suốt con đường sự nghiệp, từ những ngày đầu khi còn là một trong những phụ nữ hiếm hoi làm việc trong ngành ngân hàng đầu tư cho đến

bây giờ, khi đã trở thành nhà điều hành cấp cao. Chính những người đỡ đầu đã giúp cô tỏa sáng trong công việc mà cô yêu thích.

Câu chuyện của Ruth

Ruth đã chỉ cho chúng tôi cách phân biệt sự khác nhau giữa người cố vấn và người đỡ đầu. Có hai điểm khác biệt chủ chốt. Thứ nhất, người cố vấn đưa ra những lời khuyên thông thái, còn người đỡ đầu bắt tay vào việc cùng bạn. Thứ hai, người đỡ đầu tin vào bạn; cố vấn thì chưa chắc. Và khi bạn đọc câu chuyện này, hãy lưu ý hai dấu hiệu đó.

Khi Ruth làm việc trong công ty được hai năm, vị chủ tịch của một doanh nghiệp khách hàng chuyên kinh doanh hàng tiêu dùng đã gọi điện cho giám đốc điều hành công ty cô và yêu cầu một nữ nhân viên thuyết trình trước hội đồng quản trị; bởi tất cả khách hàng của ông này đều là nữ, thế nên quan điểm của một phụ nữ rất được coi trọng. Vị giám đốc điều hành gọi Ruth vào và bảo cô nhận nhiệm vụ. “Tôi chưa bao

giờ bước chân vào phòng họp của ban giám đốc, chứ nói gì đến chuyện thuyết trình," Ruth nói. "Tôi sợ chết điếng. Rồi ông ấy nói, 'Theo thì sống, chống thì chết. Cô phải làm thôi. Đi đi.' "

Và cô đã sống sót. "Mọi thứ thật tuyệt," Ruth nhớ lại. "Đến giờ tôi vẫn còn nhớ những sai sót mình mắc phải. Nhưng tôi cũng nhớ rằng nhìn chung mọi thứ đều ổn. Ông ấy đã dám giao cho tôi trọng trách đó." Chính sự kiên định và quyết tâm làm nên con người cô, và cũng vì lý do đó mà cô chọn Phố Wall làm nơi khởi đầu sự nghiệp. Cô được sinh ra ở Anh, nơi cha cô dạy trong trường đại học với ước mơ đưa cả gia đình sang Mỹ. Ông chạy trốn khỏi nạn thảm sát người Do Thái và nhận ra cách duy nhất để đặt chân lên đất Mỹ chính là tìm cách đáp ứng nhu cầu của người khác. Ông tự học ngành vật lý, và khi Ruth lên ba tuổi, ông tìm được một công việc giảng dạy tại đại học Harvard. Cả nhà chuyển đến Massachusetts, rồi California, sau đó trở về Anh một thời gian, và cuối cùng ổn định cuộc sống ở California khi Ruth lên 10. Không có gì lạ khi tính kiên định, ham học hỏi và sẵn sàng đón nhận

rủi ro trở thành một phần tính cách của Ruth.

Cả tính siêng năng làm việc nữa. Mẹ của Ruth cũng là một nhà tâm lý học chỉ biết đến công việc. “Khi tôi đi học về, nhà chẳng có ai. Tôi phải tự làm mọi thứ,” Ruth nhớ lại. “Đối với tôi, làm việc là chuyện hiển nhiên.”

Rồi Ruth theo học ngành kinh tế tại trường Stanford và chuyển đến thủ đô Washington làm việc cho Bộ Tư Pháp. Nhưng Ruth không trụ trong ngành này lâu. “Khi còn học ở trường kinh tế, bỗng dưng tôi biết đến một hoạt động gọi là sáp nhập & thâu tóm (Mergers & Acquisitions – M&A); những thương vụ mua bán mang tính chiến lược hấp dẫn tôi.”

Vào thời điểm đó, Phố Wall có ba công ty danh tiếng, và Morgan Stanley nằm ở vị trí dẫn đầu. Ruth yêu thích mọi khía cạnh của doanh nghiệp này: con người, đạo đức kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp, thế nên cô gia nhập bộ phận M&A vào năm 1987 – ngay trước thời kỳ suy thoái. Cô nhớ mình đã thầm

nghĩ, “Mình đã làm gì vậy? Sự nghiệp của mình rồi sẽ đi về đâu?”

Được phát huy sở trường, Ruth làm việc cật lực và tận hưởng niềm vui trong công việc. “Giống như một vòng lặp vậy, tôi ở văn phòng làm việc cả đêm, chạy về nhà tắm một cái, rồi quay lại ngay. Nhưng đó là một trong những quãng thời gian hào hứng nhất, bởi tất cả những thương vụ chúng tôi thực hiện đều được đăng trên trang nhất tờ Wall Street’s Journal.”

Từ những ngày đầu đi làm, bộ phận M&A mang đến cho Ruth nhiều cơ hội tiếp xúc với những tay lão luyện. “Ở tuổi còn khá trẻ, tính chất công việc đã cho tôi cơ hội tận mắt chứng kiến phong cách làm việc của các “bậc lão thành”. Tôi được sát cánh với toàn là những huyền thoại của Phố Wall!” Ruth kể ra bảy người. Cũng dễ hiểu khi cô cho rằng mình may mắn; Quãng thời gian học việc là bước đầu tiên đi tìm người đỡ đầu của cô.

Quả thật, lời khuyên Ruth dành cho chúng ta rõ

ràng là hãy ý thức tìm kiếm người đỡ đầu: “Bạn phải có trách nhiệm tìm cho ra người đó. Nếu bạn làm cho một người không dám mạo hiểm vì bạn, hãy bỏ việc bởi bạn không bao giờ thay đổi được họ. Sự nghiệp của bạn sẽ đi vào ngõ cụt. Tôi đã từng làm việc với nam giới – Tôi luôn làm việc dưới các sếp nam. Người có thiện ý cũng nhiều, mà người có định kiến sâu sắc với nữ giới cũng không ít. Trong những trường hợp này, bạn phải luôn tự nhủ, ‘Mình sẽ chẳng bao giờ có cơ hội thăng tiến nếu không đổi sếp.’ Một trong những vấn đề trầm trọng nhất của phụ nữ là làm việc cật lực và mong muốn một ngày nào đó nỗ lực của mình được công nhận. Nhưng nếu làm việc chăm chỉ cho một người sếp không ra gì, nỗ lực của bạn sẽ thành công cốc. Làm việc cho những sếp như thế, bạn chỉ nhận lại một thứ duy nhất – sếp thành công rạng rỡ, còn sự nghiệp của bạn mãi bế tắc.”

Phát triển mối quan hệ với người đỡ đầu tiềm năng chính là bước tiếp theo. Điều này cho bạn biết người đỡ đầu sẽ tận dụng điểm mạnh nào của bạn. Bạn có thể thấy ở Ruth lòng kiên trì, siêng năng, biết

suy xét và chính trực.

Ngay từ đầu, Ruth đã hiểu rằng người đỡ đầu cũng cần điều gì đó ở cô. “Tôi không quá ngu mà tin rằng ‘Ông ấy làm như vậy là vì ông ấy tốt với mình,’ ” cô nói. “Tôi giúp ông ấy phát triển sự nghiệp; chắc chắn là tôi hỗ trợ ông ấy rất nhiều. Nhưng làm việc suốt ngày đêm, thật sự dành thời gian cho khách hàng cũng vui, nên tôi thấy thỏa thuận này xứng đáng.” Khi một trong những cố vấn của cô rời Morgan Stanley sang làm cho công ty đối thủ vào năm 1992, Ruth đi theo. Cô quản lý nhóm hỗ trợ tài chính cho ông này trong vòng hai năm. “Khi nghĩ đến chuyện rời bỏ Morgan Stanley với vị cố vấn này, tôi không nghĩ mình đã nói rõ với những người ở lại về lý do tại sao tôi bỏ đi, và về việc nếu ở lại thì tôi lo lắng điều gì. Đáng lẽ ra tôi nên nói rõ cho họ biết,” cô nhớ lại. “Thậm chí cha tôi còn nói, ‘Bố không hiểu tại sao con lại đi. Đây là một nơi cực kỳ liêm chính và con luôn xem trọng điều đó mà.’ ”

Ngay khi chuyển sang công ty mới, Ruth đã cảm

thấy hối hận. “Giá như tôi nói ra tất cả những khó khăn mình mắc phải, tôi nghĩ mọi chuyện sẽ được giải quyết. Thật lòng tôi không muốn rời bỏ công ty cũ,” cô nói. “Sau nhiều năm đóng góp cho Morgan Stanley, tôi có trách nhiệm phải thẳng thắn với chính mình và với những người trong doanh nghiệp. Và bạn biết không, có thể họ sẽ nói, ‘Chúng tôi không đáp ứng được những trông đợi của chị và chị nên ra đi.’ Cũng có thể họ nhận ra tôi có những kỳ vọng chính đáng. Một bài học lớn ở đây là nếu bạn đang toan tính chuyện nghỉ việc, bạn nên trao đổi trực tiếp với mọi người để không phải dằn vặt bản thân sau này.”

Mặc dù có một mối quan hệ vô cùng tốt đẹp với vị cố vấn mà cô nối gót theo sau, Ruth vẫn không thích cách làm việc và văn hóa tại doanh nghiệp mới. Cô nhớ mình đã tự nhủ, “Ôi trời ơi, mình đã hủy hoại sự nghiệp của mình rồi. Mình muốn trở về nhưng cánh cửa đã khép lại.”

Sau hai năm, Ruth có cơ hội quay về Morgan Stanley, nhưng với điều kiện là cô phải chấp nhận lùi

một bước, không còn giữ chức giám đốc nữa. Thật là một điều kiện khó bởi tất cả những đồng sự với cô trước đây đều đã vươn lên vị trí giám đốc. Cô nhớ mình đã bày tỏ với người đứng đầu doanh nghiệp: “Ông muốn hạ nhục tôi sao? Không được đâu. Tôi không muốn bị lôi ra làm gương. Tôi không muốn ngày trở về mọi người sẽ kháo nhau, ‘Thấy chưa, nếu không bỏ đi thì cô ta đã có một sự nghiệp rạng rỡ.’ ” Nhưng cô luôn ghi nhớ câu trả lời của vị CEO: “Đừng lo về điều đó. Một năm đầu sẽ khó khăn. Nhưng sau hai năm, cô sẽ nhìn lại và tôi đảm bảo với cô là cô sẽ vui sướng vì mình đã quyết định như thế.”

Cô tin vào những gì ông nói, như một lời cam kết cá nhân. Cả hai đều biết là có rủi ro, nhưng Ruth chọn cách tin tưởng nơi ông. Và nhờ niềm tin đó, cô đã tìm được nhiều người đỡ đầu khác cho mình. Một vài giám đốc trấn an cô rằng họ sẽ yểm trợ cho cô. “Họ nói với tôi, ‘Chúng tôi biết quay lại không dễ dàng gì.’ Đó là một quyết định sáng suốt.”

Vài năm sau, Ruth bị chẩn đoán mắc bệnh ung

thư vú. “Thật tuyệt vời khi tôi có thể nhìn lại và nói, ‘Tôi thật sự rất tự hào về những thành quả trong công việc. Tôi vô cùng hạnh phúc vì mình đã lập gia đình và có con. Ai cũng phải đưa ra những lựa chọn riêng trong cuộc sống, nhưng tôi vui vì mình đã lựa chọn nhiều thứ khác ngoài công việc,’ ” Ruth nói. “Tôi đề cập đến điều này vì cứ 3 người thì sẽ có 1 người mắc bệnh ung thư. Ai cũng có lúc phải đối diện với những người rơi vào hoàn cảnh đó. Bạn có thể không còn nhiều thời gian như bạn nghĩ. Vì thế hãy nỗ lực hoàn thiện bản thân theo cách bạn muốn, càng sớm càng tốt.”

Có được sự bảo trợ chính là yếu tố then chốt hỗ trợ Ruth trong quá trình đương đầu với căn bệnh ung thư. Cô nhớ lại lần đầu tiên nhận được kết quả chẩn đoán, trưởng ngành ngân hàng đầu tư toàn cầu (một người đỡ đầu khác của cô) đã nói với cô rằng ông tin công việc sẽ giúp cô hồi phục. “Ông ấy muốn tôi biết rằng tôi làm việc vì chính bản thân mình – chứ không phải vì Morgan Stanley. Tôi nghĩ đó là một thông điệp tuyệt vời. Ông ấy biết tôi yêu công việc đến nhường

nào," cô nói. "Tôi muốn tiếp tục làm việc đến khi nào còn có thể, và hy vọng trong vài chục năm nữa. Đối với tôi, có được sự quan tâm trong công việc cũng như trong cuộc sống cá nhân là điều vô cùng quan trọng."

Nên là người đỡ đầu hơn là người cố vấn

Bạn có ai làm cố vấn cho mình không? Cố vấn là những người sẽ cho bạn lời khuyên khôn ngoan bằng chính kinh nghiệm và trí tuệ của họ. Thật tốt nếu bạn có cố vấn bên cạnh, càng nhiều càng tốt.

Nhưng các cố vấn không thay đổi hướng đi sự nghiệp của bạn. Như Ruth giải thích, chính người đỡ đầu mới làm nên điều đó. Họ sẽ nhúng tay vào sự nghiệp của bạn, và thay bạn làm nhiều việc. Như thế có nghĩa là mở ra cánh cửa dẫn đến cơ hội mới. Người đỡ đầu còn bảo vệ bạn khi thời thế đổi thay hay lúc bạn phạm sai lầm. Bạn vẫn phải hoàn thành công việc, nhưng bạn không hề cô đơn.

Người đỡ đầu sẽ ra tay nghĩa hiệp theo nhiều

cách khó nhận ra. Ví dụ, người đỡ đầu có thể giúp bạn khi bạn không có mặt trong phòng, bằng cách chiến đấu chống lại những kiểu hành xử phân biệt giới tính vốn không may còn tồn tại. Chúng ta đều biết có một số hành vi hoàn toàn bình thường đối với nam giới, nhưng với nữ giới thì ngược lại. Khi một người đàn ông nổi giận, những người đàn ông khác không cảm thấy bị tấn công. Nhưng khi một người phụ nữ lên tiếng phản ứng, cô có thể bị mang tiếng là khó hợp tác.Tương tự, một chàng trai có thể khoe khoang đánh bóng bản thân mình, nhưng nếu một cô gái làm thế, mọi người cho rằng cô này huênh hoang. Và quá đáng hơn, các nam đồng sự thường coi khinh nữ đồng nghiệp nào không đòi hỏi sự công nhận, với kết luận rằng cô chưa sẵn sàng để ngồi vào chiếc ghế lãnh đạo. Mọi thứ nghe thật thảm hại, đúng không? Vì thế, người đỡ đầu sẽ nói tốt thay bạn và lên tiếng nếu bạn bị đánh giá thấp một cách bất công.

Với ưu thế là người đi trước, người đỡ đầu sẽ là người dẫn đường tài năng giúp bạn tránh được những chiếc bẫy ngớ ngẩn và những ngõ cụt trong

bất kỳ tổ chức nào. Không gì quý hơn người đỡ đầu khi bạn gặp các vấn đề liên quan đến đường đi nước bước trong tổ chức, các quy tắc văn hóa doanh nghiệp và những cách thức phù hợp để được chú ý và vươn lên dẫn đầu. Đó là những vấn đề tế nhị mà một người dẫn đường nhiều kinh nghiệm có thể giúp bạn xoay sở.

Cuối cùng, người đỡ đầu còn là nguồn thông tin phản hồi tốt nhất, đồng thời có thể giúp bạn làm chủ cảm xúc khi đối mặt với các vấn đề cải thiện bản thân. Bạn tin rằng người ấy thật sự quan tâm đến bạn, nên bạn luôn mở lòng để lắng nghe những phản hồi chân thật. Và hai người cùng nhau giải quyết vấn đề.

Tìm người đỡ đầu cho riêng mình

Thế thì tất cả những người đỡ đầu này đang ẩn nấp ở đâu, khi nào họ mới xuất hiện để giúp bạn phát triển và vượt lên dẫn đầu?

Ít có ai may mắn bước vào công ty mới với một

người đỡ đầu chờ sẵn. Nếu bạn chưa tìm được ai đỡ đầu cho mình, đây là lúc bạn cần nỗ lực để có một người như thế. Nếu bạn chỉ mới bắt đầu sự nghiệp, hãy trò chuyện với các đồng nghiệp để hiểu cách họ tìm những người tốt để hợp tác ra sao. Thông thường, những người đỡ đầu tìm thấy những mối quan tâm chung hoặc niềm đam mê trong công việc ở những người họ chưa mấy gắn bó. Đa số họ mong muốn chỉ dạy cho những ai thật sự say mê công việc họ làm. Những mối quan hệ nảy sinh tự nhiên thường phát triển thành mối quan hệ đỡ đầu khi bạn có cơ hội thể hiện khả năng của mình.

Vì thế hãy dành thời gian suy nghĩ về thế mạnh bản thân và những gì mình đam mê. Đừng quên quy luật “6 chặng phân cách” và tìm đến những lãnh đạo cấp cao đang hoạt động trong các lĩnh vực hoặc ngành nghề mà bạn quan tâm. Hãy tìm cách tiếp cận họ và cho họ biết đam mê của bạn (khơi nguồn cho mối quan hệ song phương).

Một ý hay khác là sàng lọc những người đỡ đầu

tiềm năng trong số các “ứng cử viên”: những người từng là người đỡ đầu trước đây. Trong khi nhiều lãnh đạo không nghiêng theo xu hướng này, nhưng với những ai có được cảm giác mãn nguyện từ việc đỡ đầu sẽ duy trì vị trí này lâu dài. Vì vậy bạn hãy khám phá xem ai từng đứng ra đỡ đầu người khác trong doanh nghiệp. Tận dụng các mối quan hệ với đồng sự mà bạn biết, hoặc chỉ cần đi hỏi những phụ nữ đi trước xem ai từng giúp đỡ họ trong suốt quá trình làm việc.

Dĩ nhiên, một số người sẽ trả lời họ có chung người đỡ đầu, và cũng có thể có rất nhiều người khác đang xếp hàng trước bạn; nhiều người trong số đó có cùng niềm đam mê với người đỡ đầu mà bạn đang nhắm đến. Đừng lo lắng. Việc tiếp theo bạn cần làm là đi tìm một người nào đó có khả năng trở thành người đỡ đầu tốt nhưng chưa được nhiều người chú ý đến. Bạn có thể thuyết phục người ấy trở thành người đỡ đầu cho bạn.

Trong quá trình liệt kê danh sách những người

đỡ đầu tiềm năng, đừng dừng lại ở 1 người nhằm gia tăng xác suất thành công. Khi đã hiểu hơn về thế mạnh, kiến thức của những người này, hãy lùi lại một bước để đánh giá mọi việc. Bạn có yêu thích công việc cụ thể nào đó giống như người này không? Người này có đang ở vị trí tốt nhất để ảnh hưởng đến sự nghiệp của bạn một cách ý nghĩa không? Bạn có thấy thoải mái trao đổi với người này về các vấn đề cá nhân lẫn công việc không? Không phải đối tượng nào cũng hòa hợp được với bạn. Chẳng sao cả. Cứ tiếp tục tìm kiếm cho đến khi bạn tìm được người thật sự thích hợp; nó rất đáng để bạn đầu tư thời gian.

Dù ta vẫn gặp nhiều nữ lãnh đạo thành công mà không cần người đỡ đầu, nhưng cũng chắc chắn một điều, có được một người như vậy sẽ là lợi thế to lớn cho đội ngũ của bạn. Một người đỡ đầu gần như chắc chắn sẽ giúp bạn thăng tiến, tạo cho bạn cảm giác gắn bó với doanh nghiệp nhiều hơn, và giúp bạn tìm được ý nghĩa trong những gì mình làm.

Điều này không chỉ tốt cho bạn. Người đứng ra

bảo trợ sẽ có cảm giác hài lòng vì đã cho đi và làm được một việc tốt. Người đỡ đầu có thể xem bạn và những người khác là người kế tục họ trong doanh nghiệp. Hoặc chỉ đơn giản họ thích mối quan hệ cá nhân này. Một số người đứng ra bảo trợ từ rất sớm, bởi thường theo sau họ là những người hết sức tài năng.

Và đó là lý do chúng tôi hy vọng bạn cũng sẽ trở thành một phần của quá trình này, đứng ra đỡ đầu cho những thế hệ nữ lãnh đạo tiếp theo.

CHƯƠNG 16:
THÀNH VIÊN CỦA NHÓM

Shirley Tilghman là nhà di truyền phân tử học và là nữ hiệu trưởng đầu tiên của trường Đại học Princeton. Cũng giống như nhiều nữ lãnh đạo khác, bà có người cha và người mẹ tuyệt vời, người luôn nói rằng bà có thể làm tất cả những gì mình muốn. Và điều bà muốn là trở thành một nhà khoa học. Tưởng chừng mọi thứ chỉ dừng ở đó, nhưng Shirley may mắn nhận ra mình có tài kết nối với người khác và trau dồi khả năng đó. Chính điều đó đưa bà vượt ra ngoài căn phòng thí nghiệm và bước vào con đường lãnh đạo.

Những tấm gương người thầy

Mọi người thường hỏi tôi, “Chị biết mình muốn

trở thành nhà khoa học từ khi nào?" Và câu trả lời của tôi luôn là, "Có lúc nào mà tôi không muốn điều đó đâu?" Tôi luôn đam mê những con số và những bài toán đố. Tôi nhớ từ khi còn rất nhỏ, mọi người luôn ủng hộ niềm đam mê toán học trong tôi, và chưa một phút nào tôi cho rằng lĩnh vực này không phù hợp với nữ giới. Tôi luôn cảm thấy mình đủ tự tin, và chính cảm giác đó mang đến rất nhiều điều tích cực. Nó khiến bạn cởi mở hơn, thoải mái tiếp cận cái mới và không sợ bị chê cười. Tôi nghĩ mình là một đứa trẻ khá dũng cảm nhờ cảm giác tin tưởng bên trong, và cũng nhờ cha mẹ tôi luôn làm cho tôi tin vào giá trị con người mình.

Nhưng chính một người thầy dạy lịch sử ở trường cấp 3 đã thật sự thay đổi thế giới quan của tôi. Ông là người thầy đầu tiên nhận ra rằng tuy tôi học rất giỏi và là học sinh gương mẫu, nhưng về bản chất, tôi lại chưa mở rộng trí óc ra thế giới đúng với khả năng của mình. Thay vì khen, "Thật là một học sinh giỏi" và "Bài làm tốt lắm" thì thầy lại nói, "Em cần động não nhiều hơn. Em cần thử thách bản thân

mình nhiều hơn. Vẫn còn nhiều thứ khác trên thế giới ngoài phạm vi kiến thức em có trong vùng Winnipeg, Manitoba. Và em cần quan tâm đến điều này." Đó là thời khắc quan trọng. Thầy đã khai sáng tư tưởng cho tôi tại câu lạc bộ lịch sử sau giờ học. Trong một năm, chúng tôi nghiên cứu tất cả các tôn giáo trong vòng bán kính 160 km quanh nơi ở. Năm tiếp theo, chúng tôi tìm hiểu về các thể chế chính trị. Đó quả là một trải nghiệm mở mang đầu óc tuyệt vời, và người thầy đó chính là tấm gương sáng cho tôi.

Tôi đã rất may mắn gặp được nhiều người thầy như thế trong suốt quá trình phấn đấu vươn lên. Vào năm thứ ba tại Đại học Queens vùng Kingston, Ontario, Giáo sư Brock nói với tôi rằng tôi sẽ không bao giờ trở thành một nhà hóa học giỏi! Tôi là một sinh viên giỏi, nhưng ông hiểu rằng về cơ bản, tôi thành công nhờ nỗ lực học tập phi thường chứ không phải vì tôi thật sự đam mê hóa học. Đôi lúc, việc bạn ý thức mình không giỏi trong một lĩnh vực nào đó cũng quan trọng không kém gì việc bạn tìm ra lĩnh vực mình thật sự xuất sắc. Và Giáo sư Brock thật sự quan

tâm đến tôi nên mới có thể nói ra những điều khó nói này.

May thay, tôi đã sẵn sàng cho chuyện đó. Tôi đã bắt đầu nghĩ đến một lĩnh vực khoa học khác, ở đó biết đâu tôi đóng góp được nhiều hơn, và dẫu cho cuộc nói chuyện với thầy không dễ dàng gì, nó đã hướng tôi vào ngành sinh học phân tử – lĩnh vực mà tôi có thể tạo sức ảnh hưởng.

Tại sao tôi không phù hợp với ngành hóa học còn sinh học phân tử thì hoàn toàn ngược lại? Khi càng đi sâu vào tìm hiểu về hóa học, tôi thấy nó quá trừu tượng. Đối với nhiều người, hóa học càng bớt cụ thể rõ ràng, họ càng đam mê nghiên cứu; nhưng với tôi thì nó ngày càng khó hiểu. Tôi không còn thích hóa học như tôi từng mê cân bằng những phương trình phản ứng trên giấy. Điều khiến tôi mê mệt sinh học phân tử nằm ở chỗ những câu hỏi bạn đặt ra cho phép bạn hình dung rằng nó có thể mang lại lợi ích cho một ai đó, một ngày nào đó, nếu bạn tìm được câu trả lời.

Kể từ ngày bước chân vào phòng thí nghiệm của người thầy hướng dẫn tôi làm luận án tiến sĩ, thầy xem tôi như một cộng sự. Thầy kỳ vọng tôi nghĩ ra ý tưởng, tranh luận với thầy và đưa ra những giải pháp khác với những gì thầy đề xuất. Cách bạn đối xử với người khác tác động vô cùng to lớn đến cách họ cảm nhận về bản thân mình, và cả hai người thầy này đều đối xử với tôi như một nhà khoa học thực thụ. Kết quả là chính tôi cũng cho rằng mình là một nhà khoa học thực thụ.

Tôi vốn là người trực tính, nhưng ngay cả khi như vậy thì bạn cũng cần có sự động viên khích lệ. Năm đầu tiên học cao học, tôi đến dự hội thảo của người mà sau này trở thành giáo viên trực tiếp hướng dẫn tôi làm luận án tiến sĩ. Tôi giơ tay phát biểu, "Có thể do em không hiểu hết những gì thầy nói, cũng có thể em hiểu sai hoàn toàn, hoặc em nghe không rõ, nhưng..." rồi tôi đưa ra câu hỏi của mình. Tôi còn nhớ thầy Richard Hanson đến bên tôi sau giờ học và nói, "Đừng bao giờ đặt câu hỏi kiểu đó nữa. Không có lý do gì em phải viện cớ biện hộ cho câu hỏi

của mình cả.” Hóa ra đó là một câu hỏi hay mà nhiều người khác cũng đang muốn hỏi.

Người đỡ đầu là người mở ra những cánh cửa

Bạn có thể đưa đường dẫn lối cho người khác chỉ đơn giản bằng cách trở thành một tấm gương sáng hoặc một người thầy giỏi. Tuy nhiên, đứng ra đỡ đầu lại là chuyện khác hẳn. Điều này đồng nghĩa với việc bạn giới thiệu học trò mình vào một vị trí nào đó, nhắc đến tên học trò khi mọi người hội ý về danh sách những người có bài phát biểu, đề cử học trò nhận giải thưởng, và nói chung, thúc đẩy sự nghiệp học trò mình. Tôi may mắn được Phil Leader, một con người phi thường, bảo trợ. Trong những ngày khởi nghiệp, tôi nhận được rất nhiều điều tốt đẹp bởi ông đã nói với mọi người về những đóng góp của tôi trong phòng thí nghiệm.

Chính điều này đã xóa đi hình ảnh ta thường nghĩ về những nhà khoa học – những người cô độc

suốt ngày vùi đầu trong phòng thí nghiệm tối tăm, mặc áo choàng trắng, túi áo cắm đầy viết, không biết giao tiếp hay kết bè kết bạn. Quan điểm của tôi cũng không có gì xa rời với thực tế. Để thành công trong khoa học, trước hết bạn phải cho ra những thí nghiệm hữu ích. Nhưng việc bạn ra ngoài gặp gỡ, thuyết trình trước công chúng và nói về công việc mình làm cũng cực kỳ quan trọng, chứ không chỉ xuất bản những bản báo cáo nghiên cứu trên giấy khô khan. Ban đầu, đó là việc hết sức khó khăn, vất vả. Bạn phải tham dự các cuộc họp mà bạn chẳng biết ai, và cũng chẳng ai biết bạn. Bạn phải gợi chuyện. Đó là kỹ năng và cũng là tính cách mà bạn phải rèn giũa, bởi khoa học sẽ được lan tỏa khi bạn thảo luận rộng rãi về nó. Và trong những buổi gặp gỡ không thoải mái đó, bạn còn thu nhặt được vô số thông tin mới. Khoa học trong mắt tôi rõ ràng là một hoạt động xã hội.

Tôi vẫn còn nhớ thời gian đầu tham gia các buổi họp ấy, tôi phải buộc mình ngồi cạnh người lạ và tự giới thiệu mình, giải thích những gì mình làm rồi đặt

câu hỏi. Khi bạn bước vào một cộng đồng mới mà ở nơi đó, bạn phải chứng tỏ bản thân, thì bạn cần chút lòng dũng cảm, nhưng vào cuối buổi nói chuyện ấy, bạn thường tự nhủ, “Hóa ra mọi thứ cũng dễ dàng. Sao mình lại nghĩ mọi chuyện khó khăn đến thế nhỉ?”

Khi các cơ hội hé lộ, điều quan trọng là bạn phải biết nắm bắt, và tôi thật sự biết ơn những người đã đỡ đầu mình, bởi chính họ đã mở ra những cách cửa ấy cho tôi. Khoảng thời kỳ đầu của sự nghiệp, tôi được gọi vào làm việc trong phòng nghiên cứu thuộc Viện Sức khỏe Quốc gia. Đây chính là ban xem xét cấp kinh phí nghiên cứu. Thời điểm ấy là đầu những năm 1980, khi các cơ quan nhà nước quản lý khoa học yêu cầu chúng tôi phải tuyển thêm nữ giới vào làm. Nếu tôi là đàn ông, hẳn tôi đã không được gọi. Vì thế tôi đứng trước hai lựa chọn: Có nên từ chối không, bởi lý do duy nhất họ quan tâm là giới tính của tôi? Hay cứ gật đầu đồng ý, bởi nếu tôi vào ban quản lý và làm việc tốt, biết đâu họ sẽ nghĩ về phụ nữ như những chuyên gia xét duyệt tuyệt vời chứ không chỉ để đáp ứng số lượng yêu cầu nữa. Tôi chấp nhận lời đề nghị

và cuối cùng nhậm chức trưởng phòng nghiên cứu. Dĩ nhiên là thời gian đầu tôi căng thẳng lắm. Nhưng có rất nhiều người mà tôi ngưỡng mộ luôn kề vai sát cánh cùng tôi.

Một thời gian sau, nhà khoa học lừng danh Bruce Alberts hỏi tôi có muốn tham gia vào ủy ban Hội đồng Nghiên cứu Quốc gia để tìm hiểu về khả năng sắp xếp bộ gien con người hay không. Đây chính là nơi hội tụ những nhà khoa học đoạt giải Nobel, những công trình nghiên cứu gien vĩ đại nhất thế kỷ 20, và tôi là người phụ nữ duy nhất trong số các thành viên của ủy ban, và chắc chắn cũng là người trẻ tuổi nhất. Đồng thời tôi cũng hiểu rõ lý do vì sao họ gọi mình gia nhập.

Phần lớn những gì chúng tôi thực hiện đều đòi hỏi những đánh giá mang tính khoa học, và nói cho cùng thì đó là lúc quyết định có nên đổ hàng tỷ đô-la vào công trình nghiên cứu sắp xếp bộ gien con người hay không. Tôi yêu ủy ban này; đây là một trong những công việc kích thích khả năng tư duy nhất mà

tôi từng làm. Và tôi học được nhiều thứ trong quá trình quan sát Bruce lãnh đạo ủy ban. Ông biết cách dẫn dắt chúng tôi giải quyết mọi mâu thuẫn. Sắp xếp bộ gien là một vấn đề gây nhiều tranh cãi, mà nhóm chúng tôi thì chẳng ai hiền lành gì, và quan điểm của chúng tôi cũng không thống nhất từ lúc đầu. Rất nhiều cuộc tranh luận gay gắt nổ ra, và một trong số các thành viên đã rút lui vì bất đồng. Nhưng cuối cùng thì chúng tôi đã khởi động được Dự án Bộ gien Con người.

Sau đó, tôi nhận ra mình càng ngày càng lún sâu hơn vào các thể chế, quy định của Washington, thường là do Bruce luôn đòi hỏi tôi làm thứ này thứ kia không biết mệt. Tôi nghĩ đó chính là điểm khởi đầu đưa tôi đến công việc hiện tại.

Lãnh đạo thông qua người khác

Tôi may mắn vì trong suốt cuộc đời tôi được làm những gì mình thích, và thứ tôi yêu thích chính là khoa học. Tôi sẽ không thay đổi điều gì về niềm đam

mê này, có chăng thì một vài thất bại, nhưng quyết định trở thành một nhà khoa học sẽ chẳng bao giờ thay đổi.

Lý do tôi trở thành hiệu trưởng trường đại học chính là nhờ quyết định tham gia vào ủy ban nghiên cứu nhằm tìm kiếm hậu duệ của Harold Shapiro. Khoảng bốn tháng sau khi tôi gia nhập, vị chủ tịch hỏi tôi có sẵn lòng từ bỏ công việc ở ủy ban và trở thành ứng cử viên cho công việc mới không. Đây có lẽ là bất ngờ lớn nhất đời tôi. Thành thật mà nói, tôi chưa bao giờ nghĩ đến chuyện gì khác ngoài mong muốn chúng tôi có một vị hiệu trưởng ủng hộ những môn khoa học về đời sống.

Tôi là vị hiệu trưởng đầu tiên trong lịch sử đương đại không sở hữu tấm bằng Đại học Princeton, nhưng tôi cho rằng vị chủ tịch ủy ban nhìn thấy nơi tôi nỗ lực cống hiến sâu sắc. Chúng tôi nói về Princeton cùng những cái hay cái dở của nó. Và có lẽ qua cách tôi bày tỏ suy nghĩ mà vị chủ tịch nhìn thấy ở tôi một con người không những hiểu rõ về trường

Princeton – hóa ra là tôi không hiểu rõ lắm – và còn là người không nhìn ngôi trường đó qua lăng kính màu hồng. Tôi nghĩ ông nhận ra tôi có thể nhìn thấy nhiều điều cần phải làm.

Một trong những ủy viên quản trị từng mô tả tôi là người có khả năng hình dung chính mình ở trong vị trí của người khác. Tôi thì cho rằng mình là người biết cảm thông và đó là yếu tố hết sức quan trọng để lãnh đạo Princeton, nơi luôn cho ta cảm giác là nhà. Một điều quan trọng khác là sự tôn trọng và niềm tự hào về những gì chúng tôi đang làm. Tôi thức dậy mỗi sáng với cảm giác như thể điều mình đang thực hiện thật sự quan trọng. Tôi tự hào về tổ chức này và mong nó luôn làm những điều đúng đắn. Tôi còn hết sức tôn trọng những ý tưởng, quá trình mở mang trí óc, cả quyền tự do bày tỏ chính kiến mà các trường đại học mang lại. Và tiếp theo là cảm giác vui thích khi được làm điều mình đam mê. Tôi không thể tưởng tượng sẽ như thế nào khi làm một công việc mà bạn chỉ chờ cho hết giờ làm và thật sự không quan tâm đến những chuyện khác.

Khi cần, tôi có thể trở nên vô cùng quyết đoán và ra quyết định, sẵn sàng sống với hệ quả đi kèm, dẫu cho đôi lúc cũng rất đau thương. Tôi sẵn lòng làm điều đó, với hy vọng nó gắn liền với sự thấu hiểu cảm giác của người sau cùng đón nhận quyết định khó khăn đó.

Vai trò của tôi phải gánh vô vàn trách nhiệm. Tôi cảm nhận sâu sắc điều đó, hầu như mỗi ngày, khi tôi phải ra những quyết định ảnh hưởng đến toàn trường. Đây là một tổ chức tuyệt vời mà tôi yêu thương, và ý nghĩ về một việc không hay xảy đến dưới sự quản lý của tôi thật là kinh khủng. Mặt khác, nếu bạn không dám mạo hiểm, tổ chức của bạn sẽ chẳng bao giờ tiến được bước nào. Thế nên, bạn phải cân đo đong đếm giữa cái lợi và cái hại trong mỗi quyết định và nỗ lực lựa chọn con đường vừa thúc đẩy sứ mệnh của trường, vừa giảm thiểu rủi ro ảnh hưởng đến danh tiếng của trường, của sinh viên hoặc các phòng ban và nhân viên trong trường. Kêu gọi người khác cùng tham gia vào quá trình cân nhắc có thể cực kỳ hữu ích, và đôi lúc lại rất cần thiết.

Hai năm trước, chúng tôi đối diện với một lựa chọn mạo hiểm là bỏ bớt kỳ tuyển sinh sớm. Đầu những năm 1990, cũng giống như hầu hết các trường đào tạo cao học khác, chúng tôi đưa ra hệ thống hai kỳ tuyển sinh trong năm – mùa thu và mùa xuân. Quy trình tuyển sinh sớm nhắm đến các đối tượng đã xác định rõ mình sẽ học trường nào từ rất sớm. Thế nhưng hệ thống ấy biến tướng thành một thứ khác hẳn, các sinh viên đăng ký phần đông là những người có sẵn nhiều lợi thế. Các nhà tư vấn hướng nghiệp giỏi đã phát hiện ra rằng cơ hội được chấp nhận vào học theo hình thức tuyển sinh sớm cao hơn cơ hội được xét hồ sơ nhập học theo chế độ thông thường, và kết quả là chúng tôi có hai nhóm đối tượng sinh viên nhập học khác nhau, và chúng tôi vô tình làm gia tăng lợi thế cho những sinh viên vốn đã có hoàn cảnh thuận lợi.

Thế nên, khoảng 5 năm trước, chúng tôi bắt đầu suy nghĩ về việc bỏ hình thức đăng ký học sớm, bởi nó có vẻ bất công. Khi chúng tôi quyết định tiến hành, chỉ có một trường đại học khác thực hiện việc tương

tự, đó làHarvard, vào khoảng một tuần trước chúng tôi. Đây là một quyết định mạo hiểm bởi rõ ràng nó ảnh hưởng đến khả năng thu hút sinh viên giỏi của trường. Chúng tôi thực hiện quyết định dựa trên rất nhiều số liệu, và bởi biết quyết định này vô cùng mạo hiểm nên chúng tôi đã đi tìm kiếm sự hỗ trợ từ Hội đồng Ủy viên Quản trị của trường. Chúng tôi đã có 3 giờ đồng hồ cùng nhau bàn bạc hiệu quả.

Khía cạnh quan trọng nhất trong quyết định cụ thể này chính là kết nối một nhóm người phù hợp với nhau và thúc đẩy lối tư duy của họ. Hành động này phải tính đến vị chủ nhiệm ban tuyển sinh, bởi chúng tôi không thể thực hiện một quyết định quan trọng nếu không được bà ủng hộ. Thêm nữa, vị chủ nhiệm quản lý sinh viên và các vị quản lý hành chính đã làm việc nhiều năm tại trường cũng phải đồng thuận. Nói ngắn gọn, chúng tôi cần sự đồng tâm hiệp sức.

Tôi ghét sự quy chụp, nhưng khi quan sát các nam nữ lãnh đạo, có vẻ như phụ nữ thích thuyết phục tất cả mọi người cùng tham gia. Trong trường hợp

này, không có quá nhiều tiếng nói phản đối mạnh mẽ là một điều may mắn. Tất cả chúng ta đều cực kỳ quan tâm đến việc duy trì một sân chơi công bằng, và tôi cho rằng điều này không đòi hỏi quá nhiều tính kiên nhẫn như thử nghiệm các ý tưởng, hết lần này đến lần khác, với ngày càng nhiều người hơn, và lắng nghe quan điểm của họ, suy nghĩ xem liệu có cách nào giải quyết mọi vấn đề và rủi ro.

Đỡ đầu cho những nhà lãnh đạo tương lai

Một trong những điều quan trọng nhất các lãnh đạo có thể làm chính là giao trách nhiệm cho phụ nữ ngay từ sớm, cho phép họ có cơ hội phát huy tiềm năng bản thân. Phụ nữ khi nghĩ đến vai trò lãnh đạo thường ít tự tin hơn đàn ông một chút. Vì thế, nếu bạn cho họ cơ hội chứng tỏ khả năng sớm hơn, bạn sẽ gieo mầm lãnh đạo hiệu quả hơn là khi bạn bắt họ đứng cùng vạch xuất phát với nam giới. Quan trọng là bạn phải thuyết phục họ tin rằng họ có khả năng thành công, đồng thời khiến những người khác trong tổ chức cũng tin vào điều đó. Chúng tôi phát hiện ra

rằng ngay cả khi phụ nữ đã sẵn sàng thì họ cũng không nhận ra, thế nên họ tự khiến mình chùn bước.

Tôi cảm thấy may mắn vì sớm được trao tay cơ hội và có được sự hỗ trợ tuyệt vời từ nhiều người, nhưng không phải mọi nữ khoa học gia đều tốt số như thế. Tôi biết còn vô vàn nhà khoa học nữ xuất chúng khác phải luôn tranh đấu cho từng thành tựu; họ bị những người cố vấn, vốn không đóng vai trò gì khác hơn là một người cố vấn, kiềm hãm tài năng - những người không muốn công nhận thành công của họ. Thế giới ngoài kia thật khắc nghiệt.

Vì thế, nếu bạn thật tâm muốn nhìn thấy phụ nữ dẫn đầu trong tổ chức của mình, bạn cần làm mọi việc khác đi một chút, nhưng vẫn tôn trọng nam giới và nữ giới. Trước tiên, với vai trò người tiền nhiệm, tôi cho rằng phụ nữ chúng ta đã thành công tại Princeton và vươn đến những vị trí lãnh đạo cao cấp nhất. Chúng tôi đang mang đến cho thế giới nhiều nữ lãnh đạo tài giỏi, và tôi rất đỗi tự hào về điều đó.

PHẦN BỐN:

THỰC HIỆN

CHƯƠNG 17:

VƯỢT QUA RÀO CẢN

Năm tôi học cấp ba, cái thời mà cứ 27 cô gái mới có 1 cô chơi thể thao, tôi đã muốn tham gia vào đội quần vợt. Trường chỉ có một đội quần vợt dành cho nam nên tôi phải bày tỏ nguyện vọng với huấn luyện viên. Cứ ngỡ thầy sẽ lên cơn đau tim, nhưng thầy nói, “Nếu em muốn, tôi sẽ để em thử.” Tôi phải thi đấu tay đôi với một anh chàng mà tôi rất thích. Kết quả là tôi thắng, và huấn luyện viên cho tôi gia nhập đội. Giờ đây nghĩ lại, nếu lần ấy không được chấp nhận, liệu

tôi có quay lại thử lần nữa không? Chắc chắn tôi sẽ quay lại.

Donna Orender, Chủ tịch Hiệp hội Bóng rổ Nữ Quốc gia Hoa Kỳ

Thực hiện là lúc bạn kết hợp tất cả lại với nhau – khi bạn lựa chọn chuyển từ góc độ đứng nhìn mọi chuyện diễn ra thành người khiến cho mọi thứ xảy ra. Theo đúng nghĩa đen là phá vỡ những rào cản đang giới hạn sự nghiệp và cuộc đời bạn. Quyết tâm làm điều này sẽ là một trong những điều tuyệt vời nhất mà bạn từng làm cho chính bản thân mình. Nó đòi hỏi lòng dũng cảm. Bạn phải không ngại tranh đấu vì những gì mình muốn, thậm chí bạn có thể phải chống lại tính ì và nỗi sợ hãi của bản thân. Nó sẽ giải phóng nguồn năng lượng to lớn đến khó tin. Ta hãy cùng nhau hành động. Thực hiện có nghĩa là: lên tiếng để được chú ý, chịu trách nhiệm cho sự phát triển bản thân, lựa chọn những cơ hội đi kèm với rủi ro, và đối diện với những nỗi sợ thâm căn cố đế trong bạn. Và giờ đây nó là một nhiệm vụ khó khăn, thế nên một khi đã bắt tay vào thực hiện, bạn sẽ không thể quay lại.

Trong số các nữ lãnh đạo chúng tôi biết mà, những người mà cuộc đời họ thay đổi khi nắm lấy cơ hội vượt qua rào cản có Nữ hiệp sĩ Stella Rimington, nữ tổng giám đốc đầu tiên của Sở Mật vụ Vương quốc Anh (MI-5). Khi đến tuổi trưởng thành vào khoảng những năm 1960, Stella gia nhập một lĩnh vực chuyên môn không chào đón phụ nữ. Công việc đầu tiên của bà là lưu trữ văn thư, sắp xếp hồ sơ quản lý các vùng trong hạt để các sử gia dùng đến khi cần.

Khi bà lập gia đình và chồng bà được cắt cử công tác tại Ấn Độ, bà chấp nhận đóng lại cánh cửa hiện tại, chỉ để mở ra một cánh cửa khác. “Tôi bỏ hết mọi thứ để theo chồng trong vai trò phu nhân của nhà ngoại giao,” bà nhớ lại. “Nhưng rất tình cờ, tôi được tuyển vào MI-5 tại một bữa tiệc rượu cocktail. Tôi gia nhập vào thời điểm cao trào của cuộc Chiến Tranh Lạnh, và Ấn Độ nằm ở tiền tuyến, bởi nó là nơi giao nhau của Đông Tây. Khắp nơi đều có gián điệp, và bạn thật sự có cảm giác sống ngay trong lòng một thế giới đầy bí ẩn. Thế là tôi gia nhập, và nhủ thầm, ‘Trời ạ, cũng vui đấy chứ’ – giống y hệt phim James Bond, tôi cho là

thế.”

Hóa ra Stella đảm nhận nhiệm vụ khá tốt. Suốt 27 năm làm việc trong tổ chức, bà là một trong những phụ nữ đầu tiên vươn lên từ vị trí thư ký, rồi chuyên viên phân tích, rồi giám sát viên, cho đến khi đứng vào hàng lãnh đạo. “Một khi bạn hoàn thành một điều gì đó, mọi người cho rằng bạn có khuynh hướng thay đổi,” bà chỉ ra vấn đề. “Thay vì nghĩ rằng, ‘Cô ta là đàn bà, không làm được gì đâu,’ thì họ nghĩ rằng, ‘Chờ chút, cô ấy vừa làm được chuyện đó. Có thể ta để cô ấy làm thêm việc này xem sao.’ ”

Sự nghiệp xuất chúng

Mặc dù là một đứa trẻ lớn lên trong thời loạn lạc ở Anh, Stella sớm tìm được tiếng nói cá nhân. “Tôi quyết tâm làm một điều gì đó. Tôi muốn sống một cuộc đời thú vị. Mọi người từng hỏi tôi, ‘Con muốn làm gì khi lớn lên?’ Tôi đáp, ‘Con muốn trở thành phi công lái máy bay.’ Vào thời điểm đó, phụ nữ không được làm công việc này, nhưng tôi vẫn nghĩ, ‘Công

việc nghe hay đấy chứ, và mình muốn thử.' ”

Muốn bắt tay vào thực hiện, bạn cần tìm được tiếng nói riêng – theo đúng nghĩa đen. Một số phụ nữ làm chuyện đó dễ dàng, nhưng với nhiều người, nói ra chính kiến của mình mới khó làm sao. Nhưng nếu bạn muốn lãnh đạo, bạn phải được lắng nghe. Bạn phải cho người khác thấy sự hiện diện của mình. Bạn phải thể hiện bản thân, để người ta thấy cách bạn suy nghĩ, cách bạn tương tác dưới áp lực. Một đề nghị khó khăn cho bạn đây: hãy bắt đầu ngay từ hôm nay. Càng chờ đợi lâu, bạn càng khó nói ra điều mình muốn – và người ta càng dễ bỏ quên bạn.

Một nữ lãnh đạo lâu năm trong ngành đầu tư từng chia sẻ với chúng tôi bà đã học cách phát biểu như thế nào. “Mỗi thứ hai, chúng tôi có cuộc họp ban điều hành. Lúc đầu tôi chỉ biết ngồi nghe. Tôi học hỏi từ những nam đồng nghiệp bởi tất cả đều có mặt trong buổi họp đó. Một thời gian sau tôi bắt đầu phát biểu. Bạn không muốn nói điều gì ngu xuẩn, nhưng bạn đã hoàn thành công việc, và bạn phải nói về điều

đó!” Bí quyết của bà là gì? Luyện tập. Bà bắt đầu bằng cách kể ra những phân tích mình đã thực hiện. Bà quan sát những người mình chọn làm hình mẫu rồi mô phỏng theo. Dần dần mọi người quay sang chờ đợi bà đưa ra ý kiến.

Stella làm từng bước một. Khi quay về Anh vào những năm 1970, Stella tiếp tục làm việc sau thời gian nghỉ sinh con, nhưng chỉ là công việc văn phòng. “Trên lý thuyết thì phụ nữ phù hợp với công việc giấy tờ và vài vụ phân tích thông tin tình báo,” bà kể. “Nhiệm vụ đó rất quan trọng, nhưng không phải là công tác tình báo mũi nhọn. Nó không đòi hỏi bạn phải ra ngoài, tuyển dụng nhân lực và quản lý họ. Tôi thấy như bị nhốt trong một căn phòng kiếng bao bọc tứ phía.”

Vì thế Stella và một số nữ đồng nghiệp khác lên tiếng. “Chúng tôi, nữ giới – lúc đó cũng có vài người – tập hợp nhau lại và nói, ‘Tại sao chúng tôi có một con đường sự nghiệp khác hẳn nam giới, trong khi họ có khác gì chúng tôi đâu?’ Lần đầu tiên, những nhà lãnh

đạo phải gãi đầu gãi tai để tìm câu trả lời. Tình thế của họ càng tồi tệ hơn vì khi ấy bản pháp chế chống phân biệt giới tính vừa được thông qua.” Stella nhớ lại, “Cuối cùng, họ quyết định phải thăng chức cho một số phụ nữ. Dĩ nhiên, những phụ nữ đó đều hoàn thành công việc của họ rất tốt. Giờ đây, phụ nữ còn tài giỏi trong những lĩnh vực hiểm nguy nhất.”

Bạn cũng có thể học cách nêu lên chính kiến của mình. Bạn phải biết mình muốn gì. Bạn sẽ ngạc nhiên khi biết bí quyết thành công thường chỉ là đặt câu hỏi. Những định kiến của bạn có thể giới hạn định nghĩa về những gì bạn có thể làm được. Chỉ vì sợ người khác chê bai mà nhiều người không dám hỏi. Đôi khi ta lại sợ mình chưa sẵn sàng. Có thể một vài người trong chúng ta lại sợ chiến thắng. Nhưng tại sao bạn không nói lên ý kiến của mình, người ngoài đâu biết bạn muốn gì. Thậm chí tệ hơn nữa, họ tưởng bạn không thích hoặc không đủ khả năng. Vì thế hãy biết ước mơ, và đi tìm tiếng nói của bản thân.

Đối với trường hợp của Stella, chính việc đặt câu

hỏi đã đưa bà đứng trước ngưỡng cửa mới, nhưng bà vẫn phải chứng minh mình làm được "việc của đàn ông" trong ngành. Bà phải vượt qua bài kiểm tra thực tế - chuẩn mực đặt ra cho các nam đặc vụ - là bước vào một quán rượu, tiếp cận bất kỳ đối tượng lạ mặt nào, và moi thông tin càng nhiều càng tốt. Rồi phải duy trì thái độ bình thản khi có một viên chức cấp cao hơn bước vào và lật tẩy danh tính của bà. "Đó là một bài tập vô cùng bất lợi cho người như tôi vì quán rượu được chọn là một nơi bầy hầy hết sức, gần ga Victoria, toàn đàn ông, và rõ ràng là thành phần bất hảo." Stella nhớ lại và cười lớn. "Họ đứng dựa vào quầy bar, nốc từng vại bia lớn dưới lớp áo mưa cáu bẩn. Tôi bắt đầu tán chuyện với một gã mà ắt hẳn gã nghĩ nghề của tôi là một thứ gì khác!" Trước khi vị viên chức bước vào quán, Stella còn nhớ, "Tôi thấy lúng túng hết sức. Sự thật là trong những tình huống như thế tôi tự hỏi liệu đây có phải là công việc mình thật sự muốn theo đuổi hay không."

Đi tìm tiếng nói riêng không chỉ đơn thuần là nói. Học cách bày tỏ chính kiến và chuyển tải thông điệp

của mình là một hình thức giải quyết vấn đề, và cũng như các hành động giải quyết vấn đề khác, bạn cần chuẩn bị kỹ càng. Hãy dành thời gian tìm hiểu thông tin và cân nhắc những gì bạn muốn truyền tải. Hãy rõ ràng, cụ thể. Bạn sẽ dễ dàng thành công hơn khi bạn suy nghĩ thấu đáo hết mọi tình huống, hình dung ra những gì có thể xảy ra trong cuộc thảo luận, và lên kế hoạch vượt qua mọi rào cản.

Đó là tương lai của bạn

Không có gì sánh được với cảm giác bạn chủ động và mạnh dạn nói lên chính kiến, nắm bắt cơ hội và đương đầu với rủi ro phía trước. Khi bạn thấy mình kiểm soát được mọi chuyện, sự quyết tâm và nguồn năng lượng của bạn sẽ tăng đột biến. Chưa hết, bạn sẽ ít bực bội khi nhận phản hồi tiêu cực hoặc bị gạt sang một bên.

Quyền tự chủ còn là tiền thân của thành công, vì thế đừng ngồi yên chờ mình là người được chọn. Tìm cách tạo ra những cơ hội mới. Bằng cách nào? Stella

có một quy luật đơn giản giúp bà đi đúng theo con đường mình chọn: “Tôi không thích làm việc cho những người tôi nghĩ là kém năng lực hơn tôi,” bà giải thích. “Đó có lẽ là động lực thúc đẩy tôi, dù chưa bao giờ tôi mang tham vọng dẫn đầu, nhưng tôi luôn muốn bắt tay vào công việc tiếp theo cao hơn một bậc, bởi tôi thấy chưa có ai làm việc đó đồng thời tôi nghĩ mình có khả năng làm được.” Đó chính là khẳng định quyền tự chủ.

Sau hai năm nắm vị trí giám đốc cơ quan phản gián, Stella được đề nghị chuyển sang bộ phận chống khủng bố. “Tôi nghĩ cấp trên cũng có chút ngập ngừng khi đề xuất vì ông biết đó không phải là lĩnh vực chuyên môn của tôi,” bà nói. “Nhưng tôi hoàn toàn không chút ngần ngại khi trả lời, ‘Vâng, tôi rất vui khi nhận nhiệm vụ này.’ Nếu có ai đó đề nghị tôi làm những chuyện mới mẻ, thú vị, tôi sẽ không chùn bước. Tôi không có tư tưởng sợ thất bại, mà là, ‘Nếu có người bảo tôi làm một việc nào đó – họ biết tôi, họ biết về công việc đó – nếu họ nghĩ tôi có thể làm được, vậy thì chắc chắn là tôi sẽ làm được.’ Rõ ràng, vào thời

khắc đen tối, cô đơn nhất bạn sẽ tự nhủ, 'Trời ơi, tôi đã làm gì thế này?' Nhưng chẳng bao giờ có chuyện tôi nói với mình 'Mình không nghĩ mình có thể làm được.' "

Khoảng cuối những năm 1980, MI-5 chạm trán với quân đội Cộng hòa Ireland. Cuộc chiến bùng nổ do Ireland dùng các thủ đoạn khủng bố buộc người Anh ra khỏi miền Bắc Ireland. Chiến dịch bao gồm đánh bom thủ phủ Luân Đôn và tấn công lính Anh đang đóng quân tại Đức. Công việc trở nên hết sức thử thách, Stella nhớ lại. "Khoảng ba ngày sau khi tôi được bổ nhiệm, chuyến bay Pan Am 103 bị rơi do bom phát nổ khi đang bay qua vùng trời Lockerbie thuộc Scotland. Tôi chưa từng có kinh nghiệm đối phó với khủng bố. Một trong những vấn đề nan giải nhất tôi nghĩ đến khi ấy là 'Giờ mình phải làm gì đây?' Rồi tôi nhận ra rằng nhiệm vụ của mình là đảm bảo mặt trận được trang bị đầy đủ kỹ năng nguồn lực họ cần và chuẩn bị mọi tình huống đối phó trong cuộc chiến. Nếu có bất kỳ sai lầm nào, tôi sẽ đứng ra nhận khiển trách và giải trình trước các bộ trưởng và thủ tướng

chính phủ. Tôi cảm thấy khá hoảng sợ, nhưng cũng cực kỳ hào hứng và mãn nguyện khi mọi chuyện được giải quyết ổn thỏa.”

Rõ ràng, Stella là tấm gương sáng, thậm chí cả khi bạn không có ý định trở thành một mật vụ như bà. Hãy nghĩ đến cột mốc tiếp theo trong sự nghiệp của bạn. Bạn có biết mình phải làm gì để đạt được nó không? Bạn có tin rằng việc đạt được nó nằm trong khả năng kiểm soát của bạn không? Bạn sẽ làm gì để đạt được mục tiêu đó? Nếu bạn trả lời: ‘Tôi không biết,’ ‘Tôi bị ông nọ/bà kia/những người này cản trở,’ ‘Không chắc lắm,’ ‘Tôi không thể làm được gì nhiều để biến nó thành hiện thực,’ thì chúng tôi sẽ chỉ cho bạn một số chiêu để dẹp hết mọi ngại ngần và đương đầu với thử thách.

Rủi ro luôn đi cùng cơ hội

Cuối cùng thì như câu chuyện của Stella đã cho ta thấy, bắt tay vào thực hiện chính là đón nhận rủi ro và cả nỗi lo sợ thường lẩn khuất bên trong. Chọn cách

đi theo khát vọng của mình thường không mang lại cảm giác an toàn. Những nữ lãnh đạo chúng tôi phỏng vấn xem đó là yếu tố không thể thiếu. Một số không cảm thấy sợ; họ sinh ra đã có (hoặc tự phát triển) sự tự tin và lòng dũng cảm để dấn thân; số khác thận trọng hơn, họ phân tích rủi ro, ra quyết định và tiến hành thực hiện.

Không hề dễ dàng gì! Stella nhớ lại, “Nếu mọi thứ quá dễ dàng và suôn sẻ, tôi nghĩ cuối cùng bạn sẽ không có đủ sự cứng rắn và nghị lực cần thiết nếu ở vào vị trí lãnh đạo cấp cao.” Khi Stella đảm nhận vai trò lãnh đạo MI-5, bà phải chấp nhận một rủi ro cá nhân chưa từng xảy ra trước đây: Lần đầu tiên, chính phủ công bố danh tính giám đốc sở mật vụ. Ngay lập tức, giới săn tin khắp nước Anh đổ về nơi bà sống, và khi họ tìm đến nơi, cả nhà phải chuyển chỗ ở ngay trong đêm.

“Đó là thời khắc tôi thấy mình mâu thuẫn nhất, bởi tôi vẫn còn đứa con gái nhỏ ở nhà,” Stella bày tỏ. “Nó chưa bao giờ nói với bạn bè về công việc của tôi.

Và rồi người ta hỏi nó, ‘Mẹ của cháu đó ư? Hay thật!’ Khi chúng tôi phải sống trong bí mật, thư từ không được gửi đích danh đến nhà. Con gái tôi phải tìm hiểu xem đứa bạn nào có thể tin tưởng được để giao du. Thật là quãng thời gian khó chịu.”

Hãy cùng thẳng thắn nhìn nhận: Sự nghiệp – và cuộc sống – được xây dựng dựa trên những quyết định mang tính rủi ro. Một cách khác là làm theo những gì người khác trông đợi. Nếu đó là những điều thật sự phù hợp với bạn, dựa trên những thế mạnh và đam mê của bạn, mang đến ý nghĩa cuộc sống cho bạn thì cũng tốt thôi. Nhưng nếu không thì sao? Đó lại là một rủi ro lớn hơn nhiều. Nhà tâm lý học Đại học Harvard, Daniel Gilbert, tác giả quyển *Stumbling on Happiness (Ngã Vào Hạnh Phúc)*, đã nghiên cứu khả năng đặc biệt của bộ não con người là hình dung ra những gì có thể xảy đến trong các tình huống cụ thể và mường tượng về tương lai. Chúng ta thường có xu hướng thổi phồng cảm xúc tiêu cực gắn liền với những tình huống xấu trong tương lai, và nó khiến ta không còn ham thích những điều mới mẻ nữa. Gilbert

nhận ra rằng con người chúng ta, những ai lựa chọn và có ý thức về rủi ro sẽ cảm thấy hạnh phúc hơn, ngay cả trong những hoàn cảnh không mong muốn. Nếu bạn cảm thấy sự thay đổi mà bạn nhắm đến ẩn chứa rủi ro quá lớn, hãy tự hỏi mình xem điều xấu nhất có thể xảy ra là gì. Sau đó tưởng tượng mình gặp thất bại, rồi suy nghĩ xem mình sẽ giải quyết nó bằng cách nào.

Stella là minh chứng sống cho thấy nếu có định hướng rõ ràng và tin vào khả năng của mình, bạn có thể hạn chế được rủi ro. Một trong những cách hiệu quả nhất để giảm nhẹ rủi ro chính là trau dồi kỹ năng chuyên môn trong lĩnh vực bạn chọn. Khi bắt đầu trong một tổ chức mà kinh nghiệm và khả năng chuyên môn nắm phần quyết định, thì mức độ rủi ro đi kèm với vai trò mới hoặc khi phải gánh vác thêm trách nhiệm sẽ giảm xuống.

Và như Stella đã nhận thức từ sớm, phụ nữ có thêm một lợi thế bẩm sinh giúp họ giảm được rủi ro: đó là khả năng cùng nhau ra quyết định. “Một trong

những thứ tôi nhận ra đầu tiên khi trở thành giám đốc đó là: bạn cần có nhiều đồng sự quanh mình, những người không giống bạn, không e dè bạn – họ sẽ cho bạn lời khuyên mà không e sợ hoặc cả nể," Stella nói. "Tôi cho rằng mình không phải là người có thể một mình đưa ra quyết định đúng đắn. Có quá nhiều người làm kinh doanh theo kiểu ra lệnh và kiểm soát. Các sếp thường nghĩ: 'Tôi biết câu trả lời là gì, và tôi biết đây là điều chúng ta phải làm.' "

Stella tin rằng lý tưởng nhất là mọi người thẳng thắn chia sẻ quan điểm đối lập nhưng vẫn là một đội ngũ đoàn kết. "Bạn hãy chọn những đồng sự cho mình – không phải những người chỉ biết 'dạ, vâng' mà là một nhóm người ý thức được tầm quan trọng của việc tiến về phía trước và tìm được tiếng nói chung," bà khuyên. "Hãy lãnh đạo đội ngũ ấy theo cách mà ai ai cũng thấy mình có cơ hội được phát biểu ý kiến. Rồi sẽ chẳng còn ai cần đến việc phải ngồi xuống họp để thuyết phục nhau đây là quyết định đúng đắn. Kỹ năng này bạn cần phải học."

Còn nhiều lý do khiến bạn chưa dám dấn thân – phương pháp giáo dục, thói quen, cảm giác không thích đối đầu, nghi ngờ bản thân – và nhiều nhiều nữa. Nhưng chọn cách không bắt tay vào thực hiện chẳng khác nào để tảng đá lớn chắn ngang con đường bạn đi. Cuộc chơi không công bằng đã đủ thử thách lắm rồi; bạn không cần thêm bất kỳ vật cản nào khác.

Và khi thật sự dấn thân, bạn sẽ cảm nhận một ngọn lửa nhen nhóm trong mình. Đừng ngần ngại, hãy thổi bùng ngọn lửa ấy lên.

CHƯƠNG 18:
HÃY ĐỨNG LÊN VÀ NÓI THẲNG

Bạn không nên quá sợ hãi đến mức không dám là chính mình. Hãy quý trọng những giá trị bản thân. Sống cuộc sống của mình. Một phụ nữ từng bí mật kể tôi nghe rằng chị “tranh thủ chuồn khỏi văn phòng” để đi đến sân chơi của con, và tôi phản ứng, “Đừng bao giờ làm thế nữa! Bản thân tôi chưa bao giờ phải lén lút đi khỏi bất cứ nơi đâu. Tôi đường hoàng đi thẳng xuống sảnh chính, và nếu có ai đó không thích việc tôi làm thì tệ thật. Đừng lo cho tôi. Tôi sẽ làm được những gì mình đã hứa.” Cứ đứng thẳng lên, làm những gì bạn cần phải làm, và mỉm cười khi nghĩ về chuyện đó. Hãy nhìn thẳng vào mắt người khác và

nói, “Nếu anh không thích thì cứ sa thải tôi, tôi sẽ đi kiếm việc khác, bởi tôi là người có đủ khả năng và cả sự tận tâm nữa.”

Shelly Lazarus, Chủ tịch Ogilvy & Mather

Nhiều nữ lãnh đạo sinh ra đã dám đứng lên tự bảo vệ mình, nhưng một số đáng kể khác phải tự rèn giũa kỹ năng này. Từng chút một, họ học cách nói ra những gì mình nghĩ, học cách ảnh hưởng đến cuộc thảo luận, và cuối cùng họ học cách lãnh đạo. Nói lên ý kiến của mình không chỉ quan trọng cho sự phát triển của cá nhân bạn, mà còn là một phần trong công việc bạn làm. Chúng tôi cho rằng cần phải chỉ cho bạn một phương pháp để khẳng định sự “hiện diện” của bạn. Không chỉ riêng gì cách bạn nói – mà còn là cách bạn chiếm lĩnh căn phòng – để có được sự tin tưởng và quyết tâm của tất cả những người chung quanh bạn.

Vì sao có rất nhiều phụ nữ miễn cưỡng không chịu lên tiếng? Tại sao họ cứ ngồi lặng im để mặc cho những người đàn ông khác cướp diễn đàn? Chúng tôi hết sức kinh ngạc khi đọc danh sách dài vô tận những

lý do mà phụ nữ nêu ra:

- "Tôi không có điều gì quan trọng đến mức phải nói ra."
- "Chuyện cần nói thì đều đã được nói hết cả rồi, hoặc sẽ có ai đó chỉ ra thôi."
- "Mấy ông đó thích nói quá, cứ để họ nói."
- "Hành động dù gì cũng mạnh hơn lời nói. "
- "Không đến lượt tôi nói."
- "Tôi đến đây để nghe."
- "Ở đây tôi là người mới."
- "Tôi là người có ít kinh nghiệm nhất."

- “Tôi sẽ thực thi mọi chuyện sau khi buổi họp kết thúc.”

Thật vớ vẩn! Có thể sự ngần ngại không nói ấy đang che đậy cho một nỗi sợ hãi sâu kín hơn, như sợ bị “phát hiện ra”, sợ bị cười nhạo, hoặc sợ bị người khác đánh giá thấp. Những lý do bên ngoài của phụ nữ chúng ta thường nghe có vẻ hợp tình hợp lý hoặc để thoái thác. Hãy đào sâu hơn để khám phá những nỗi sợ hãi thật sự ăn sâu trong bạn – cho đến tận bây giờ. Nếu bạn cứ để cho những nỗi sợ ấy kiểm soát, chúng sẽ khiến bạn tổn thương. Các cuộc phỏng vấn chúng tôi thực hiện cho thấy nỗi sợ hãi thúc đẩy nhiều phụ nữ đặt ra những tiêu chuẩn cao đến mức phi thực tế, đủ để khiến bất kỳ ai cũng phải nản lòng. Nhiều người lại chờ đợi quá lâu đến nỗi không thể tham gia vào cuộc trò chuyện. (Cũng giống như bạn chơi nhảy dây: lựa đúng lúc để chui vào vòng dây không dễ, nhảy tại chỗ để không bị vướng chân lại càng khó hơn.) Số khác nhầm lẫn giữa sự tôn trọng và giữ im lặng.

Chúng tôi biết nó khó. Vấn đề còn phức tạp hơn ở chỗ là ‘nói cũng không được’ mà ‘không nói cũng không xong’. Bởi thường người phụ nữ nào dám lên tiếng cũng là người phải hứng chịu nhiều thứ. Họ có thể bị cho là nóng nảy, khó khăn, tự đánh bóng bản thân hoặc tệ hơn. Nghiên cứu cho thấy phụ nữ thường dễ lên tiếng thay cho người khác, nhưng lại cảm thấy khó khăn khi làm điều đó cho chính mình. Vì thế chúng ta thường chờ người khác nhận ra những gì chúng ta muốn. Phải, chúng ta chờ đợi. Tại sao? Bởi điều đó “có ý nghĩa hơn” khi người khác nhận thấy mà không cần chúng ta phải mở lời, các chị nói với chúng tôi như thế.

Và nếu bạn vẫn chưa thấy thuyết phục, để chúng tôi viện thêm vài lý do khiến bạn cần phải lên tiếng. Trong khi bạn ngồi chờ, thì phái nam đã thương lượng cho những điều họ muốn và tự mình thăng quan tiến chức. Phụ nữ ít khi ra ngoài đàm phán như nam giới; khoảng 20% phụ nữ không bao giờ có mặt trong những cuộc thương thảo như thế. Trong một nghiên cứu so sánh mức độ kỳ vọng của đàn ông và

phụ nữ ở những vị trí tương tự nhau, nam giới thường mong muốn số tiền tối đa họ kiếm được cao hơn 30% so với những gì phụ nữ mong đợi.

Julie Daum có nhiều năm làm việc với những nữ lãnh đạo hàng đầu của các doanh nghiệp tại Mỹ, với vai trò giám đốc Văn phòng Tư vấn Điều hành Vùng Bắc Mỹ của hãng Spencer Stuart. Thế mạnh của cô là thấu hiểu con người, và công việc cô yêu thích là giao đúng người đúng việc. Không ai giỏi hơn cô trong việc giúp bạn tìm ra tiếng nói của riêng mình.

Trò chuyện với Julie

Bài học 1: Khả năng này có thể không tự nhiên mà đến, nhưng bạn phải lên tiếng để được chú ý.“Tôi thật sự không tìm thấy tiếng nói riêng cho đến khi có người bảo tôi làm điều đó. Người ấy vốn là một lãnh đạo nhiều kinh nghiệm đã tin tưởng tôi, và đại khái ông nói thế này, ‘Giờ đến lượt cô.’ Ông trao quyền cho tôi.”

Thật khó cho Julie khi cô phải tự tìm hiểu xem mình làm điều đó “bằng cách nào”: “Cũng giống như nhiều phụ nữ khác, tôi nhớ mình từng nghĩ rằng chỉ có quyền nói khi đã có câu trả lời chính xác – đó mới là điều quan trọng.” Vì thế, tương tự nhiều phụ nữ trẻ khác, hầu hết thời gian trong công việc, Julie giữ im lặng, tin rằng mình phải tìm ra số liệu đúng hoặc câu trả lời đúng.

Ngày nay, Julie không thể tưởng tượng mình sẽ ra sao nếu không có tiếng nói đó.

Bài học 2: Tìm cách đóng góp có giá trị. Julie khuyến khích chúng ta nghĩ về một cuộc hội thoại hoặc một buổi họp để đưa ra quyết định. Điều này càng khiến việc lên tiếng và góp phần vào quá trình giải quyết vấn đề quan trọng hơn nữa: “Người ta sẽ quên đi những ai không chịu lên tiếng,” Julie nói. “Nếu bạn không biết giành giật chút diễn đàn cho mình, mọi người sẽ nghĩ rằng bạn chẳng có gì để đóng góp.”

Cô mách nước một chiến thuật đã được chứng minh hiệu quả – hãy lên tiếng trong vòng năm phút đầu tiên hoặc là một trong số sáu người đầu tiên phát biểu ý kiến (cách nào cũng được). Bạn càng chờ lâu thì càng khó cất lời. “Ban đầu tôi cảm thấy rất khó khăn vì tính tôi vốn nhút nhát,” Julie nói. “Tôi từng phải buộc bản thân mình giơ tay phát biểu ý kiến. Tôi phải thật sự nỗ lực mới làm được chuyện đó.”

Bài học 3: Đôi khi bạn phải lầm đường thì mới tìm được tiếng nói của riêng mình. Rất nhiều phụ nữ có khởi đầu sai lầm, và Julie chia sẻ cởi mở về trường hợp của chính cô. “Tôi từng vấp ngã trong thời kỳ đầu, bởi tôi đảm nhận một công việc mà tôi không được làm những gì mình muốn. Tôi phải bỏ việc nhưng mất vài năm tôi mới thừa nhận, ‘Hỏng rồi. Mình không hạnh phúc. Mình không thấy thoải mái.’ ” Điều Julie nhận ra chính là quá dễ dàng quen với thứ công việc nhàm chán thường nhật không có chút đam mê. Cuối cùng, cô thôi việc. Cô đã tìm được tiếng nói bên trong mình và mạnh dạn tuyên bố, “Tôi phải chấm dứt mọi thứ tại đây. Tôi phải tìm hiểu xem điều mình thật sự

muốn là gì.”

Đó là khi cô nắm được cơ hội mở ra cánh cửa mà cô thật sự muốn bước vào. Cô chấp nhận hy sinh một khoản thu nhập lớn để gia nhập đội ngũ tuyển dụng nhân sự bán thời gian của một doanh nghiệp nhỏ mới thành lập. Và cô thật sự yêu thích công việc này. “Tôi đã đủ lớn để hiểu rằng tiền bạc không phải là tất cả. Điều thật sự quan trọng là tôi muốn làm điều mình thích, một công việc tôi thấy mình có khả năng. Và nếu tôi phải xén bớt thời gian dành cho gia đình để làm việc, thì đó phải là một công việc ý nghĩa.”

Bài học 4: Hãy lên tiếng vì điều bạn đam mê. Trong thời gian nghỉ sinh, Julie phát hiện mình quan tâm đến quyền lãnh đạo của nữ giới sau khi xem phiên điều trần của nữ luật sư Anita Hill vào năm 1992. “Tôi và cô ấy cùng tuổi. Tôi lắng nghe xem sự nghiệp của cô ấy ra sao, rồi xem cách những người đàn ông này đối xử với cô ấy như thế nào,” Julie giải thích. “Và tôi nghĩ, ‘Không thể tin được là phụ nữ lại mất đi nhiều thứ như thế.’ ”

Thế là Jolie vào làm cho Catalyst, một tổ chức phi lợi nhuận về các vấn đề liên quan đến lao động nữ. Với niềm tin rằng thay đổi phải bắt đầu từ trên xuống, Julie muốn đưa nhiều phụ nữ vào ban lãnh đạo. “Chúng tôi bắt đầu đếm số lượng phụ nữ. Ít đến mức kỳ lạ – bạn biết đấy, 50% dân số là nữ giới, nhưng chỉ có 5% số ghế trong ban quản trị do phụ nữ nắm giữ.”

Catalyst công bố nghiên cứu này và bắt đầu giúp các CEO tìm kiếm ứng cử viên. “Bản báo cáo đó tiếp tục tạo sức ảnh hưởng nhằm đưa thêm nhiều phụ nữ hơn vào các cuộc họp ban quản trị,” cô nói. “Con số vẫn chưa đạt mức chúng tôi mong đợi, nhưng đã có cải thiện. Và chúng tôi đã thay đổi được lối tư duy. Ngày nay, ban quản trị có thể chưa có đủ số lượng nữ giới tham gia, nhưng họ có nghĩ đến và trao đổi về điều đó.”

Bài học 5: Tiếng nói thể hiện quyền tự chủ. Julie nhận ra rằng không ai thật sự biết được điều gì quan trọng đối với bạn hơn chính bạn. Nếu bạn không nói

ra, người khác sẽ phải đoán mò, hoặc nhiều khả năng là không quan tâm đến nhu cầu của bạn. “Bạn phải chịu trách nhiệm cho những gì quan trọng đối với mình, rồi tìm đến người khác và nói: ‘Tôi muốn thực hiện điều này. Tôi phải làm bằng cách nào?’ ”

Julie vẫn nhớ một nam đồng nghiệp dùng tiếng nói riêng của mình mới dễ dàng làm sao. “Anh ấy bảo, ‘Tôi không làm việc vào cuối tuần. Tôi sẽ làm việc 24 giờ một ngày, 5 ngày một tuần, nhưng tuyệt đối không làm vào cuối tuần.’ Sau khi anh ấy nói ra điều đó, không ai yêu cầu anh ấy làm việc vào ngày cuối tuần nữa. Khi ấy tôi nghĩ thầm, ‘Mình chẳng bao giờ dám nói như thế.’ ”

Nhưng đến thời điểm phải đáp ứng nhu cầu lớn dần từ phía gia đình mà không từ bỏ sự nghiệp, Julie đã tìm được tiếng nói riêng. “Tôi sẵn lòng làm bất cứ điều gì, nhưng tôi cần một số thứ để làm được điều đó. Khi tôi đến gặp ban lãnh đạo và nói, ‘Đây là điều tôi muốn,’ câu trả lời của họ là ‘được thôi.’ ”

Julie khuyến khích mọi phụ nữ học cách lên tiếng, ngay cả những thành viên ban quản trị cũng phải cảm ơn Julie vì điều này!

Đi tìm tiếng nói của riêng mình

Bạn có thể học cách nói ra những gì cần nói. Cứ luyện tập, và bạn sẽ làm được. Một trong những bài tập yêu thích của chúng tôi có thể giúp bạn bắt đầu ngay lập tức: Trong lần họp sắp tới, hãy viết ra tên của tất cả những ai có mặt. Tiếp theo, kín đáo đánh giá ý kiến phát biểu của từng người theo thang điểm từ 1 đến 5, trong đó 5 là ý kiến đóng góp sâu sắc nhất, còn 1 là nhảm nhí nhất. Theo dõi tối thiểu trong vòng 30 phút. Sau đó, tính ra mức điểm trung bình của mỗi người. Bạn sẽ ngạc nhiên với những gì mình phát hiện được. Bài học ở đây là điều kiện để lên tiếng phát biểu không khắt khe như bạn tưởng. Vậy hãy tham gia nào!

Bài tập thứ hai có thể giúp bạn luyện tập khả năng phát biểu của mình. Trước tiên, chọn một chủ

đề khó: yêu cầu một điều gì đó bạn muốn nhưng rất khó để mở lời. Bạn sẽ nhận ra khi thấy nhịp tim mình tăng nhanh. Viết ra những gì bạn muốn nói bằng cách gạch đầu dòng. Tiếp theo, tìm một người bạn đóng vai người đối thoại với bạn trong cuộc trao đổi.

Sau đó, bạn đổi vai để hiểu cảm giác của người tiếp nhận yêu cầu theo đúng như cách bạn vừa trình bày. Bây giờ, trả về vai cũ và hoàn thiện bài phát biểu của bạn. Đừng ngần ngại. Hãy thoải mái thử nghiệm trong tình huống giả định này, nhờ đó bạn sẽ học được cách chuyển tải thông điệp hiệu quả hơn. Bạn sẽ thấy dễ chịu hơn với những cuộc trò chuyện thách thức. Giờ thì bạn đã sẵn sàng.

Đi tìm sự dung hòa

Cách bạn bày tỏ điều mình muốn nói cũng quan trọng không kém nội dung mà nó chứa đựng. Trong khi đa số phụ nữ có những cung bậc cảm xúc rộng hơn nam giới, không phải lúc nào việc thể hiện cảm xúc tự nhiên cũng phù hợp hoặc hữu ích. Chúng tôi

không có ý nói bạn kiềm chế hay dồn nén cảm xúc. Chúng tôi chỉ muốn nói rằng bạn hãy chọn lựa cách nói cẩn thận và sắp xếp các dữ kiện nhằm thể hiện bản thân một cách thuyết phục và hiệu quả.

Những phụ nữ nào muốn làm được điều này hẳn sẽ học được rất nhiều từ công trình nghiên cứu của Marshall Rosenberg. Ông có một cách hữu hiệu để giải quyết những tình huống khó khăn mà không phải đi đến tranh cãi. Hãy tưởng tượng Susie và Bob đang đưa ra những đề xuất cho một chương trình giới thiệu sản phẩm mới quan trọng. Susie ngồi trong văn phòng của Bob, hy vọng Bob sẽ đồng ý cho tiến hành một số công việc khó khăn. Bob thì không rời mắt khỏi chiếc điện thoại BlackBerry, trả lời điện thoại, và chào những cộng sự ghé ngang văn phòng anh. Trong lúc đó, Susie bắt đầu cảm thấy bất an và khó chịu. Giọng nói bên trong cô đầy phẫn nộ: “Susie, cô chẳng là cái thá gì với ông ta cả. Ông ta chẳng quan tâm đến cô. Mắng cho hắn một trận đi!” Vừa kiềm chế cảm xúc, vừa tìm cách thể hiện điều mình muốn, Susie nói, “Bob, hôm nay chúng ta bị nhiều thứ xen ngang quá

và tôi cảm thấy bực bội. Tôi cần anh tập trung hoàn toàn vì cuộc nói chuyện này rất quan trọng cho quá trình giới thiệu sản phẩm. Nếu ngay lúc này anh không tập trung được thì ta nên sắp sếp lúc khác thuận tiện hơn cho anh."

Susie không hề to tiếng hay chỉ trích. Cô chỉ đơn giản chia sẻ những gì cô quan sát thấy, bày tỏ cảm xúc mà nó mang lại cho cô và nêu rõ lý do tại sao đây lại là vấn đề cần giải quyết. Hơn nữa, cô còn đưa ra giải pháp thể hiện sự tôn trọng nhu cầu của Bob. Kết quả là Bob cởi mở, lắng nghe cô và đáp lại một cách tử tế. Thay vì chống trả và làm mọi chuyện thêm căng thẳng, anh đáp, "Cô nói đúng lắm. Thật sự tôi đang đợi một tin không mấy tốt lành và bị phân tâm. Tốt hơn là ta nên dời buổi họp này lại vào cuối giờ chiều nay. Nếu cô thích, chúng ta có thể ra ngoài quán cà phê để không bị quấy rầy."

Ví dụ này cho thấy bạn có thể trao đổi trực tiếp với ai đó mà không để cảm xúc chi phối. Một điều kỳ lạ là khi bạn có thể tách bạch được dữ kiện ra khỏi

cảm xúc, đồng thời học cách thật sự lắng nghe và đồng cảm, bạn sẽ nhận ra người đối diện cũng bớt chống cự lại bạn hơn. Và nó khiến việc bạn lên tiếng cũng bớt đáng sợ hơn. Hãy thử những kỹ năng mới này tại nhà, với những khách hàng khó tính nhất của bạn – những đứa con. Một điểm lưu ý sau cùng trong quá trình rèn luyện phát biểu ý kiến: Đôi khi cách phản hồi tốt nhất của bạn với một ai đó là nói không. Nhiều nữ lãnh đạo thú nhận rằng bài học này rất khó, nhưng cần thiết để đứng vững trên một núi những cam kết chịu trách nhiệm. Nói không là một vấn đề nhạy cảm, bởi người phản đối là người có quyền lực. Bạn lo lắng lời từ chối của mình sẽ hủy hoại mối giao hảo đó. Không may là có quá nhiều phụ nữ làm nhiều thứ để tránh phải nói không. Một số còn gật đầu chấp thuận dù trong lòng họ không muốn thế, số khác nói không với thái độ hằn học hoặc lảng tránh không nói gì cả.

Những nhà lãnh đạo thường phải nói không, và chuyên gia thương lượng William Ury hướng dẫn ta một cách làm hiệu quả: Bắt đầu bằng việc thể hiện sự

quan tâm thật sự đến người đặt yêu cầu, sau đó nói không một cách rõ ràng và tôn trọng. Tìm cách giải quyết khác phù hợp với cả hai. Nếu làm như vậy, bạn vẫn để lại cảm xúc tốt đẹp trong lòng người đối diện, đồng thời tìm được cách giúp đỡ mà không ảnh hưởng đến công việc, thời gian của bạn.

Khi bạn lên tiếng quá dễ dàng

Đối với một số phụ nữ, vấn đề không phải nằm ở chỗ tìm được tiếng nói riêng – mà là học cách lắng nghe. Bởi họ luôn quá hào hứng nên nói không ngớt. Họ cũng muốn lắng nghe lắm, nhưng rốt cuộc chỉ toàn nói. Và hậu quả của nó thì bạn biết rồi đấy – nói càng nhiều thì nghe càng ít.

Nếu bạn rơi vào trường hợp này, hãy thử tìm cách gợi chuyện với đồng nghiệp, cấp trên, các thành viên trong nhóm cũng như tất cả những ai bạn tiếp xúc ngoài doanh nghiệp. Hãy tìm hiểu xem bạn khiến họ cảm thấy ra sao. Nếu bạn sẵn sàng thay đổi, hãy tìm đến những đồng sự tin cẩn. Nếu làm đúng cách,

họ sẽ giúp bạn xác định được những tình huống nào bạn bị mất kiểm soát. Cùng nhau bàn bạc để chọn ra một mật hiệu, và họ sẽ dùng mật hiệu đó công khai để cảnh báo bạn. Ở thời điểm dầu sôi lửa bỏng, dấu hiệu ấy có thể là cứu tinh của bạn.

Bạn cũng có thể tự rèn luyện bằng cách điều tiết hành vi của mình trong các cuộc họp. Theo dõi xem thời gian bạn nói là bao lâu so với người khác. Bạn có thể giới hạn thời gian nói của mình bằng cách chỉ đặt câu hỏi – một cách tuyệt vời để mở lòng với người khác mà vẫn tham gia trao đổi. Bạn còn có thể buộc bản thân mình im lặng theo nghĩa đen bằng cách dùng tay che miệng khi bạn lắng nghe. Đây là cử chỉ nhắc nhở bạn lắng nghe. Một cách tương tự là ghi chú, nó giúp bạn tập trung chú ý vào điều người khác nói. Bạn cần thực tập trước, để khi cảm xúc bắt đầu trỗi dậy và bạn cần sự giúp đỡ, bạn sẽ có thể chờ cho đến khi bạn cân nhắc được mình muốn phản ứng ra sao.

Lắng nghe đòi hỏi sự tập trung. Bạn biết sự khác

biệt khi bạn thật sự hiện diện. Bạn không chỉ lắng nghe để đáp lời (hay để biết xem người kia có đồng ý với quan điểm đúng đắn của bạn hay không.) Bạn không chỉ lắng nghe để học hỏi, mặc dù có thể bạn cảm thấy rất háo hức và tò mò. Mà khi ấy bạn còn lắng nghe để hiểu cảm xúc của người đối diện; bạn cởi mở đón nhận mọi thứ. Người đối diện sẽ nhận ra điều đó nơi bạn, và cuộc nói chuyện của hai bạn sẽ được chắp thêm cánh: Hai bạn thật sự gắn kết.

Để được chú ý

Tại sao một số người chưa cất lời mà đã "hiện diện" trong mắt người khác? Cách bạn thể hiện bản thân – cách bạn di chuyển, đi đứng, vị trí của bạn trong gian phòng – cho người khác biết về bạn nhiều hơn những gì bạn thật sự nói ra. Nếu bạn không tin, hãy thử bài tập sau. Tập hợp một số đồng sự vào phòng. Bạn bước vào, giới thiệu bản thân bằng một câu chào đơn giản. Sau đó đề nghị mọi người đánh giá cách bạn thể hiện, theo thang điểm từ 1 (giống như một chú chuột nhắt vừa bước vào phòng) đến 10

(chúa sơn lâm xuất hiện). Bây giờ hãy thử lại, nhưng lần này, bạn chọn trước mức độ mình muốn thể hiện (ví dụ, mức 7 – hiên ngang, tự tin, đáng chú ý nhưng không hung hăng, hoặc 5 – đĩnh đạc và bình thản). Đừng nói cho đồng sự biết; sử dụng dáng điệu cơ thể và nói ra một vài từ, để xem họ cho bạn bao nhiêu điểm. Thường bạn sẽ nhận ra mức độ tự đánh giá bản thân cao hơn những gì người khác đánh giá. Sự thật là những gì bạn tưởng ở mức 7 thì chỉ tầm mức 3 đối với người chung quanh. Có thể bạn chưa thể hiện được những gì bạn nghĩ. Nếu thế, thông tin phản hồi của họ sẽ rất hữu ích để bạn điều chỉnh cách đi đứng, giọng nói, nét mặt, và nhiều thứ khác. Dĩ nhiên là ở những trường hợp khác nhau đòi hỏi bạn phải thể hiện khác nhau. Để những gì bạn thể hiện đúng theo điều bạn nghĩ là cả một nghệ thuật.

Vì thế, hãy sử dụng tất cả những gì bạn có để khẳng định sự hiện diện của một nhà lãnh đạo. Có thể bạn thấy mọi thứ quá khó khăn, nhưng đúng là bạn chỉ là cái bóng cho đến khi tất cả mọi người đều thừa nhận sự có mặt của bạn.

CHƯƠNG 19:

TỰ MÌNH TẠO NÊN VẬN MAY

Tôi vẫn còn nhớ ngày tôi mua lại doanh nghiệp này vào năm 1999. Tôi đứng bên ngoài cửa hàng chính và khóc. Tôi tự nhủ, “Ôi trời, mình vừa làm cái gì thế này? Giờ mình nợ ngân hàng cả đống. Mình đã làm gì chứ?” Nhưng sự thật là tôi biết rõ mình đang làm gì, và tôi biết tại sao mình lại làm thế - để đưa doanh nghiệp quay lại thời hoàng kim của nó. Giờ đây nó là nhãn hàng ưa chuộng nhất dành cho phụ nữ tại Úc.

Naomi Milgrom, Chủ tịch kiêm CEO, Sussan Group

Bài học cốt lõi trong quá trình dấn thân thực hiện là chịu trách nhiệm và tự mình làm cho mọi thứ diễn ra. Có bao giờ bạn tự hỏi vì sao một số người

dường như rất may mắn? Những phụ nữ chúng tôi phỏng vấn đều cảm thấy mình may mắn. Khi tìm hiểu kỹ hơn, chúng tôi phát hiện họ tự đặt bản thân vào vị trí phải thành công. Họ chọn các cơ hội phát triển kỹ năng. Họ chấp nhận rủi ro để tạo thêm nhiều cơ hội.

Khi chủ động trong sự nghiệp, chúng ta sẽ được thần may mắn chiếu cố. Những người biết chịu trách nhiệm cảm thấy họ làm nên vận mệnh của chính mình. Họ thấy mình kiểm soát được mọi thứ, và điều đó mang lại cho họ sự tự tin, lòng quyết tâm để theo đuổi những gì họ khao khát, dù cho xác suất thắng cuộc không cao. Chưa hết, khi mọi thứ không trôi chảy hoặc phải nghe những lời phản hồi tiêu cực, nó sẽ không khiến bạn gục ngã, bởi bạn biết mình có sức mạnh để mai đây tạo ra kết quả tốt đẹp hơn. Bây giờ, hãy tưởng tượng bằng cách nào bạn có thể giúp đỡ người khác có được lòng tự trọng và nguồn năng lượng xuất phát từ cảm giác kiểm soát cuộc đời mình. Đó chính là sự lãnh đạo. Olive Darragh, giám đốc chiến lược của Tudor Capital, một doanh nghiệp quản lý quỹ đầu tư, chính là tấm gương tiêu biểu cho

những người biết nắm lấy vận mệnh – và trở nên may mắn.

Đó là cuộc đời của bạn

Khởi đầu của Olive không có gì may mắn cả. Bà sinh ra tại miền đất dữ Bắc Ireland. Là con gái lớn trong một gia đình có sáu người con, bà lớn trước tuổi vì "bạn chẳng còn lựa chọn nào khác."

Olive luôn nhớ về những mùa hè bình dị trên nông trại. Nhưng vào thời đó không ai có thể tránh được những mâu thuẫn chính trị giữa người Thiên Chúa Giáo và Tin Lành đã bùng nổ thành cuộc chiến bạo lực vào những năm 1970. "Mâu thuẫn nảy sinh khá căng thẳng vào năm tôi 10 tuổi," bà nhớ lại. "Mãi đến lúc tôi vào đại học, chiến sự vẫn là một phần lớn trong cuộc sống chúng tôi." Trước thời điểm bà vào đại học, nhiều người thân và bạn bè của bà đã bị sát hại. "Dù bạn có đi đâu, mọi thứ vẫn ở đó," bà nói. "Một nỗi buồn kinh khủng. Một sự lãng phí cuộc đời đến mức khó tin."

Cha mẹ Olive sớm bỏ học để lo việc ở nông trại; thời khó khăn ai cũng phải thế. Nhưng chính điều đó khiến họ quyết tâm tạo mọi điều kiện cho con cái học hành và tìm cách thoát khỏi đói nghèo. “Chúng tôi không có tiền, chúng tôi cũng chẳng có đất đai. Chúng tôi không có gì hết. Nhưng mẹ tôi là người cực kỳ thông minh,” Olive nói. “Khi chúng tôi học toán ở trường, mẹ tôi cũng theo học toán ở lớp bổ túc ban đêm để về nhà biết đường kèm cặp con cái.”

Cha mẹ Olive hình dung cảnh một ngày con mình sẽ tốt nghiệp cấp hai, rồi có được việc làm tốt – giao dịch viên tại ngân hàng địa phương chẳng hạn, hoặc một ngày nào đó sẽ lên chức quản lý. Nhưng Olive bắt đầu mơ về một ngày rời khỏi Bắc Ireland và khao khát được vào học trường Đại học Edin- burgh. “Tôi biết chắc mình muốn đến nơi đó. Tôi chưa từng đặt chân đến một thành phố nào cả.” Khi bà được chấp thuận vào trường và đến lúc nhập học, cha mẹ bà ra tiễn bà ở bến phà. Kể từ đó, Olive bắt đầu cuộc sống một thân một mình.

Hai năm học tại trường, bà có cơ hội vào Đại học Penn- sylvania. “Thật sự là tôi chỉ bước lên máy bay và bay thẳng đến đó,” Olive nhớ lại. “Với sự tin tưởng, cha mẹ tôi nói, ‘Thật là cơ hội tuyệt vời. Con hãy đến đó đi.’ Nhưng mấy tháng đầu thật kinh khủng. Tôi ghét nơi ấy.”

Olive từng là một sinh viên xuất sắc tại Edinburgh; giờ mọi thứ đã khác. Bà chỉ đạt 33% trong kỳ kiểm tra môn kế toán đầu tiên. Quyết tâm không chấp nhận thất bại, bà tự nhủ, “Đừng có lo quá, mình chỉ cần nỗ lực hơn. Chẳng qua cách dạy ở đây khác thôi.” Dù rất buồn nhưng Olive biết mình phải học. Và bà đã làm được. Rồi bà quyết định đến Mỹ lập nghiệp. Vì thế, khi Olive hoàn tất chương trình học tại Scotland, bà viết thư cho tất cả các doanh nghiệp kế toán lớn. “Tôi nhận được 8 thư từ chối,” Olive nhớ lại. “Họ nói, ‘Nếu chị làm việc cho văn phòng chúng tôi tại Anh và làm tốt, chị luôn có thể chuyển công tác.’ Một công ty danh tiếng nhất thời đó mời tôi về làm việc tại Edinburgh, và tôi đã định chấp nhận rồi. Nhưng một hôm nọ khi tôi đang dùng bữa tối, chuông điện thoại

reo vang. Một trong số những người bạn sống chung nhà với tôi bắt máy và nói, ‘Có người từ Touche-Ross, Philadelphia gọi,’ và tôi đáp, ‘Phải không đó,’ lòng thầm nghĩ chắc mẹ tôi gọi chứ ai. Nhưng cậu bạn vẫn khăng khăng. Vì thế tôi nghe máy, ở đầu dây bên kia người đàn ông nói với tôi, ‘Chúng tôi nhận được thư của cô và quyết định thế này. Cô nhận việc ở đây, chúng tôi trả tiền vé máy bay cho cô. Trong vòng 8 tháng, nếu cô không thích chúng tôi, hoặc chúng tôi thấy cô không phù hợp, chúng tôi sẽ trả tiền vé cho cô bay về nước.’ Ngay lúc đó, tôi biết mình sẽ nhận công việc này. Và bạn biết điều gì nghe như chuyện đùa không? Khi tôi đến công ty đó, người đàn ông gọi điện cho tôi chẳng còn ở đó nữa. Ông ấy đã về hưu.”

Nói ngắn gọn thì quả là may mắn. Bởi văn bằng đại học của bà không được ban kiểm định chất lượng đào tạo của chính phủ Mỹ công nhận nên Olive chỉ có thể làm công việc hành chính trong doanh nghiệp. Bực bội, Olive quyết định tham dự kỳ thi sát hạch cấp chứng chỉ hành nghề, và trong suốt chín tháng sau đó, bà vừa làm vừa học thêm kế toán Mỹ. “Một ngày nọ,

tôi mở hộp thư và thấy một lá thư có ngôi sao màu bạc to tướng ngoài phong bì. Nó hao hao thư quảng cáo nên tôi quăng đi," Olive nói. "Mấy tuần sau, trưởng bộ phận hành chính gọi tôi vào gặp, tôi nghĩ, 'Thôi rồi, mình sắp bị sa thải.' Nhưng ông ấy nói, 'Cô định khi nào mới báo với công ty đây? Cô có biết là cô đạt số điểm cao thứ nhì bang trong kỳ thi vừa rồi không?" Olive đạt huy chương bạc. Từ đó về sau, trách nhiệm của cô thay đổi.

Sau vài năm làm việc trong ngành kế toán, Olive tiếp tục học Cao học Quản trị Kinh doanh tại trường Harvard, rồi vào làm cho McKinsey & Company, bắt đầu bằng một thất bại nặng nề. Bản thân bà không có khiếu làm tư vấn. Và khi Olive nghĩ đến chuyện nghỉ việc, bất ngờ một cánh cửa khác bật mở. Bà đảm nhận một dự án ngắn hạn tại Úc trong vòng 6 tuần. "Đó là một dự án về tài chính liên quan đến những người có thu nhập cao – lĩnh vực tôi nhiều kinh nghiệm. Nhưng mọi thứ không đơn giản thế, dự án này sắp sụp đến nơi," Olive nhớ lại. "Trong cuộc họp đầu tiên với khách hàng, hai thành viên trong nhóm của tôi đã

ngủ gục. Chứng tỏ họ mệt mỏi đến mức nào. Vì thế tôi tự hỏi, ‘Chuyện gì đang xảy ra thế này?’ Rồi chúng tôi xoay chuyển tình thế. Khách hàng hào hứng hẳn lên. Sáu tuần dự kiến biến thành chín tháng làm việc tuyệt vời.

May mắn lại đến. Bạn thấy được công thức rồi chứ?

Phải, một thất bại khác. Tiếp theo, Olive phải lo một dự án mà có vẻ như bà chẳng thể làm được gì. “Thật là một thảm họa,” bà nhăn mặt. “Đối tác sa thải tôi! Tôi đến gặp trưởng bộ phận hành chính và ông nói, ‘Không, ông ta đâu có được làm vậy. Ở đây không làm việc theo kiểu đó.’ ” Vẫn đang tại chức, Olive lấy lại quyền tự chủ: “Tất cả những gì tôi nghĩ đều rõ ràng. Nó được thể hiện trong những gì tôi làm và những điều tôi nói,” bà giải thích. “Hoặc là tôi phải thích nghi, hoặc là tôi phải bỏ việc, nên tôi chọn cách ở lại. Khi tôi đi, tôi muốn mang theo cảm giác tốt đẹp trong lòng. Tôi không muốn nghỉ việc với cảm giác mình không thể làm được.”

Lần này, bài học rút ra càng cay đắng hơn: “Họ nhận xét về tính cách cá nhân tôi,” bà nhớ lại. “Nhưng điều tuyệt vời là học cách xử lý vấn đề khiến cho cuộc sống của tôi tốt đẹp hơn.” Thật sự là mọi chuyện tốt hơn hẳn.Trong vòng 18 tháng, Olive được đề cử làm thành viên ban điều hành, và sau cùng là điều hành cấp cao của doanh nghiệp. Sau gần 14 năm là việc, năm 2004 Olive nghỉ việc, đầu quân sang quản lý chiến lược và nhân lực tại Tudor Investment. Ngày nay, bà trở nên giàu có và quyền lực hơn cả những gì viển vông nhất bà từng ước mơ khi còn là một cô gái trẻ. “Cha tôi từng nói: ‘Đừng mải lo nghĩ về nơi con đang đứng. Điều cần nhất là con xem mình đã vươn xa đến đâu.’ Tôi đã chứng minh tôi có thể làm được,” Olive nói. “Dù chuyện gì xảy ra ở Tudor đi nữa, hay ở bất cứ doanh nghiệp nào tôi làm việc, mọi thứ đối với tôi rồi sẽ ổn.”

Olive tin chắc khả năng làm chủ chính là bí quyết cốt lõi: “Bạn phải thất bại, nếu không bạn sẽ chẳng đi đến đâu trong cuộc sống. Nếu bạn luôn làm những gì mình thấy dễ chịu, thoải mái, rõ ràng là bạn chẳng

thể nào phát triển. Đó là thế giới của bạn. Đó là cuộc đời của bạn. Và bạn không thể đổ lỗi cho ai hết. Bạn là người quyết định mình phải làm được điều tốt đẹp nhất cho cuộc sống của chính mình.”

Bạn là người kiểm soát

Bạn có thể bắt tay vào việc như Olive không? Chúng tôi tin chắc là bạn có thể. Quyền tự chủ là điều các nhà tâm lý học gọi là tập trung vào nội tại trong cuộc sống của bạn. Điều đó có nghĩa là bạn tin số phận nằm trong tay mình. Khái niệm đối lập với nó là tập trung ra bên ngoài, hàm ý là mọi thứ xảy ra trong cuộc sống đều nằm ngoài nỗ lực hay hành vi của bạn, và rằng các sự kiện tạo nên cuộc sống của bạn, chứ không phải chính bạn.

Nói chung, những ai tập trung vào nội tại sẽ tự tin hơn và tràn đầy động lực hơn, ít e ngại rủi ro hơn. Ngược lại, những ai tập trung ra bên ngoài dựa vào những tác động bên ngoài (lời khen ngợi chẳng hạn) để nâng cao lòng tự trọng. Đáng buồn là nghiên cứu

cho thấy phụ nữ thường đặt trọng tâm chú ý của mình vào thế giới bên ngoài.

Bạn hãy là giám khảo và tự hỏi mình những câu sau:

- Khi không có được công việc mong muốn hoặc không được thăng chức, bạn có tin rằng người thắng cuộc đã nhận được sự hỗ trợ đặc biệt nào không?

- Bạn có bao giờ thương lượng mức lương của mình chưa?

- Bạn có cảm thấy trong hầu hết các trường hợp, nếu bạn nêu ra một vấn đề nào đó, bạn có thể tìm được giải pháp cho nó?

Nếu bạn trả lời không cho hai trong số ba câu hỏi trên, điều đó cho thấy bạn tập trung ra bên ngoài.

Sau đây là những gì bạn có thể làm để chuyển từ bên ngoài sang nội tại. Bắt đầu bằng việc hỏi ý kiến của những người làm chung, vốn là những người có thể giúp bạn đánh giá những khía cạnh nào của quá trình làm việc nằm trong tầm kiểm soát của bạn. Các cố vấn – đặc biệt là người đỡ đầu cho bạn – sẽ hỗ trợ được nhiều nhất. Họ biết những gì thật sự nằm trong khả năng của bạn, và có thể bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy những việc đó không hề ít. Rồi hãy hỏi những người khác (như cánh đánh ông chẳng hạn) xem họ nhận thức về năng lực tác động đến kết quả của họ trong tình huống tương tự như thế nào. Phải chăng họ làm theo những quy luật nào khác mà bạn không biết? Ví dụ như trong các nghiên cứu về nghệ thuật thương thảo, sự khác biệt về giới tính gần như biến mất khi nữ giới biết rằng những người khác đang thương lượng và đạt kết quả tốt hơn. Khi bạn biết những quy luật ấy, bạn cảm thấy mình nắm quyền kiểm soát.

Giờ đây bạn không phải đang đợi người khác quyết định con đường mình đi. Hãy suy nghĩ thật

nghiêm túc về nơi bạn muốn đến. Hãy lấy Olive làm nguồn cảm hứng.

Ví dụ, hãy tham gia vào một dự án khiến bạn thích thú. Hãy tự hỏi xem việc này có giúp tăng khả năng của mình không, có phù hợp với sở thích của mình không. (Hãy nhớ nếu bạn cứ làm mãi một việc, dần dần nó sẽ mất đi giá trị ban đầu). Sau đó hãy dùng những thông tin có được để mưu cầu những gì mình muốn và từ chối những điều thật sự không giúp ích gì cho bản thân. Trong cuộc sống thường nhật, nếu bạn để ý sao cho mỗi quyết định thực hiện đều phù hợp với mục tiêu dài hạn đề ra, bạn sẽ bắt đầu khẳng định được quyền tự chủ cuộc đời mình. Câu chuyện đời của Olive không phải như truyện thần tiên cổ tích. Nhiều lần bà thất bại hoàn toàn; những sai lầm đó khiến bà chùn bước. Bà trải qua ba công việc khác nhau trước khi tìm được điểm dừng chân. Đó là thực tế cuộc sống.

Khi nói về cuộc sống thật ngoài kia, bạn biết đấy, cũng có những bờ dốc lởm chởm đá không đáng cho

ta chinh phục. Làm thế nào để tránh phí phạm thời giờ cho những doanh nghiệp không phù hợp? Hãy tìm đến những doanh nghiệp có những chính sách hỗ trợ phụ nữ. Một dấu hiệu để nhận biết các doanh nghiệp đó là có phụ nữ ở những vị trí lãnh đạo, chế độ thăng tiến và đánh giá kết quả làm việc rõ ràng minh bạch. Một dấu hiệu khác là các quy định về quyền lợi được đề ra cụ thể, công khai cho tất cả mọi người. Ngoài ra, quy trình làm việc cũng cần rõ ràng để khuyến khích các nhân viên tài năng. Trong những doanh nghiệp như thế, cơ hội tìm được môi trường thuận lợi để bạn phát triển cao hơn hẳn. Quyền tự chủ cuối cùng nằm ở con đường trở thành doanh nhân - một lựa chọn hấp dẫn nếu việc làm thuê không thích hợp với bạn.

Vài người trong chúng ta cảm thấy căng thẳng đầu óc để xác định xem bước “đúng đắn nhất” tiếp theo là gì, nhằm mở ra cánh cửa đến thành công và hạnh phúc. Câu chuyện của Olive nhấn mạnh rằng có nhiều bước đúng đắn tiếp theo để lựa chọn, chứ không chỉ có một. Hãy dẹp bỏ suy nghĩ ấy vì nó chỉ níu chân bạn lại. Đôi khi chỉ cần bước tới là bạn đã bước

gần hơn đến ước mơ của mình.

Ghi chú cuối cùng: Quyền tự chủ luôn đi cùng với tham vọng, và đó là điều cấm kỵ đối với nhiều phụ nữ. Chúng ta luôn thích được xem là người khiêm tốn. Một số chủ động tránh né không đả động gì đến tham vọng, số khác còn chối bỏ nó hoàn toàn. Nhiều người thì miêu tả nó theo kiểu một mục tiêu cao cả, như "phục vụ cho người khác."

Nói một cách thẳng thắn thì tham vọng là một điều tốt. Nhận thức được mình muốn gì không những không có gì sai, mà còn là một bước giúp bạn tiến gần đến mục tiêu. Vậy thì tại sao phụ nữ ngưỡng mộ tham vọng ở đàn ông, nhưng lại không muốn bị xem là tham vọng? Các nhà nghiên cứu tin rằng điều này bắt nguồn từ vai trò xã hội của hai giới thuở sơ khai. Theo truyền thống, quyền năng lãnh đạo thuộc về nam giới, và dù nữ giới cũng thành công trong mọi lĩnh vực, các quan niệm xã hội của chúng ta vẫn thể hiện tư tưởng lỗi thời đó. Thậm chí cho đến ngày nay, vị trí lãnh đạo vẫn thiên về nam giới: Nhà lãnh đạo phải là

người có đầu óc phân tích, kiên định, sẵn sàng đón nhận rủi ro, cương quyết – chân dung tiêu biểu của một người đàn ông. Trong khi đó, chẳng ai mô tả một nhà lãnh đạo với tính cách mềm mỏng, thấu hiểu, thật thà, dịu dàng và sáng tạo.

Chúng tôi hy vọng khái niệm Lãnh Đạo Cân Bằng sẽ giúp nhiều nữ lãnh đạo thành công hơn. Các nữ lãnh đạo là những con người đầy tham vọng, quyết đoán, tự tin và biết cân nhắc rủi ro. Họ nói lên chính kiến và nắm lấy vận mệnh của mình. Nhưng đồng thời họ cũng biết cảm thông, tích cực, vui vẻ kết nối và quan tâm đến người khác. Một ngày nào đó, những tính cách này sẽ làm nên chân dung của mọi nhà lãnh đạo – cả nam lẫn nữ.

Khi thừa nhận mình có tham vọng, bạn sẽ cho phép bản thân nắm quyền tự chủ để thành công. Hãy quên đi lối tư duy giới hạn – và bạn sẽ ngạc nhiên trước tác động tích cực mà nó mang lại.

Nói cách khác, hãy tin vào chính mình. Chúng tôi

tin bạn. Đó là lý do chúng tôi viết ra quyển sách này.

CHƯƠNG 20: HÀNH ĐỘNG

Tôi không nghĩ mình là người thích cảm giác mạnh. Tôi sẽ dùng hình ảnh môn trượt tuyết làm ẩn dụ, bởi tôi thích nhảy khỏi vách đá. Nhưng tôi chỉ nhảy khi cảm thấy tương đối tự tin rằng mình sẽ đáp xuống đất an toàn, và nếu không đi nữa thì nó cũng không nguy hiểm. Có một số người thích nhảy khỏi vách đá và tự đánh giá khả năng mình cao hơn thực tế. Họ tự làm mình đau. Số khác có kỹ năng nhưng lại sợ không dám nhảy. Tôi thích cảm giác hồi hộp khi sắp sửa nhảy!

Shona Brown, Phó Chủ tịch Operations, Google

Khi đưa mô hình Lãnh Đạo Cân Bằng vào huấn luyện cho các phụ nữ trẻ, chúng tôi thu nhận được

nhiều ý kiến sâu sắc mới mẻ. Trong khi các lãnh đạo nhìn đâu cũng thấy cơ hội thì các phụ nữ trẻ chủ yếu chỉ thấy rủi ro. Các nữ lãnh đạo không ngần ngại đón nhận những rủi ro đi kèm với cơ hội phát triển. Bạn cũng nên như thế.

Khả năng đón nhận những rủi ro hợp lý là kỹ năng vô cùng cần thiết mà bất kỳ nhà lãnh đạo nào cũng phải có. Bạn chấp nhận rủi ro khi nhận công việc mới. Bạn chấp nhận rủi ro khi bước ra khỏi con đường thăng tiến sự nghiệp để xây dựng gia đình. Khi bạn chuyển sang một văn phòng mới để có trải nghiệm mới, bạn phải chịu rủi ro biết đâu mình không phù hợp. Khi bạn thay đổi chức năng hoặc vai trò, luôn tồn tại một rủi ro là bạn không thể làm tốt công việc mới. Nếu quyết định bỏ việc, bạn đối mặt với nguy cơ không ổn định về tài chính. Tránh né rủi ro không phải là một lựa chọn: Chẳng bao lâu, bạn cũng gặp phải rủi ro.

Trong khi nhiều nữ lãnh đạo cứng cỏi khẳng định với chúng tôi rằng họ không sợ hãi, không phải ai

cũng cảm thấy như thế. Cơ hội khơi dậy nỗi sợ hãi bấy lâu ta khóa kín trong lòng. Vậy thì liệu "phần thưởng" có xứng đáng để ta đối mặt với nỗi sợ hãi của chính mình không? Chúng tôi nghĩ là có.

Học cách đối diện với nỗi sợ hãi thật sự là yếu tố quan trọng nhất để đón nhận cơ hội. Khi bạn làm thế, bạn sẽ nhận ra chúng không hề đáng sợ như vẻ bên ngoài. Bạn sẽ thấy nhẹ nhõm khi nhận ra điều đó, đồng thời thấy mình kiểm soát được sự tình.

Laura Cha là một phụ nữ biết rõ điều đó. Bà vươn lên hàng lãnh đạo trong ngành bằng cách chấp nhận rủi ro và trở nên thành thạo trong việc quản lý chúng. Bà tiếp tục thành công tột bậc vì đã giúp kiểm soát thị trường chứng khoán còn non trẻ của Trung Quốc – công việc mà bạn bè của bà đã ra sức can ngăn.

Trở thành chuyên gia quản lý rủi ro

Sinh ra tại Thượng Hải, Laura cùng gia đình

chuyển từ Trung Hoa đại lục sang Hồng Kông vào đầu những năm 1950. Theo kế hoạch thì bà sẽ ra nước ngoài học đại học và ổn định cuộc sống ở đó. Laura là người con cả có trách nhiệm, và chính điều đó tập cho bà tính cực kỳ cẩn thận. “Khi còn nhỏ, tôi luôn có một nỗi sợ về sự mơ hồ không chắc chắn,” bà nói. “Tôi muốn dẹp bỏ nỗi sợ đó, và cách duy nhất để làm điều đó là ra ngoài kia và hành động. Đó là động lực thúc đẩy tôi.”

Laura lập gia đình sớm – với một sinh viên người Hồng Kông học cùng trường đại học với bà tại Mỹ - và họ ổn định cuộc sống. “Chúng tôi dự định cùng nhau học lên cao học. Nhưng Laura sinh con đầu lòng và ở nhà chăm con trong khi chồng bà tiếp tục học về kinh doanh. Sáu năm sau và thêm hai đứa trẻ, đến lượt Laura nhập học trường luật. “Tôi vấp phải sự phản đối từ gia đình, không phải từ phía chồng tôi, mà từ phía đại gia đình. Việc học về bản chất không có gì khó khăn, nhưng đương đầu với nhiều trách nhiệm khác nhau thật không dễ dàng gì.”

Tuy nhiên, thời điểm ấy chính là bước ngoặt cuộc đời bà. “Đó có lẽ là quyết định quan trọng nhất cuộc đời tôi. Tôi càng khao khát cơ hội ấy hơn sau khi sinh con,” bà nói. “Trước khi vào trường luật, mỗi khi có ý kiến, tôi cứ không biết liệu ý kiến đó của mình có ngu ngốc hay không. Trước khi trở thành luật sư, tôi không có được sự tự tin như thế này. Nếu bạn hỏi tôi, vào trường luật có lẽ là quyết định quan trọng nhất cuộc đời tôi.”

Laura đầu quân cho một công ty luật hàng đầu và cực kỳ yêu thích công việc. Sau đó, vào những năm 1980, gia đình bà trở về Hồng Kông để chồng bà có thể tiếp quản việc kinh doanh của gia đình. Laura làm việc cho một văn phòng luật tại Hồng Kông có trụ sở chính ở New York. Bà giúp những doanh nghiệp lớn ở Mỹ thương thảo làm ăn tại Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa.

Đến thời điểm đó, mọi thứ chưa có vẻ gì là mạo hiểm cả. Nhiều phụ nữ khác có câu chuyện tương tự - đi xa, vào đại học, lấy bằng ngành luật, công việc thứ

nhất, công việc thứ hai rồi lập doanh nghiệp riêng sau nhiều năm làm việc cật lực và có cuộc sống viên mãn của một chuyên gia tiếng tăm. Đúng không?

Sai rồi. Có thể Laura cũng đi theo con đường đó, nhưng vào năm 1989, khi Hồng Kông tìm mọi cách để lấy lại lòng tin của các nhà đầu tư vào thị trường chứng khoán, một bước ngoặt mới xuất hiện.

Mọi thứ diễn ra hoàn toàn bất ngờ khi bà nhận được cuộc gọi của một chuyên viên săn đầu người. Ủy ban Chứng khoán và Sản phẩm Đầu tư Tương lai Hồng Kông (SFC) vừa được thành lập để cải cách thị trường. Laura tin rằng những cải tổ của SFC sẽ có tác động to lớn đưa Hồng Kông trở lại thành thị trường tài chính đáng tin cậy. “Thời điểm đó là hai năm sau khi thị trường chứng khoán của chúng tôi gần như sụp đổ,” bà giải thích. Kế hoạch tái lập thị trường có thể không thành, nếu thế thì sao? Cùng lúc đó, Laura yêu thích những gì mình đang làm; bà có một sự nghiệp tốt đẹp và vững chắc. Rời bỏ nó hẳn là một quyết định lớn lao.

Bạn sẽ làm gì trong hoàn cảnh ấy?

“Ý nghĩ đầu tiên của tôi là ‘Ôi, công việc này liều lĩnh quá,’ Đó là một tổ chức non trẻ, và tôi chẳng quen ai hết,” Laura nói. “Nhưng tôi cũng nghĩ rằng đó là một cơ hội thú vị để làm một điều gì đó khác biệt.” Vì thế, cô gọi điện cho cố vấn đầu tiên của mình ở công ty luật tại San Francisco. Lời khuyên của ông khiến cô hoảng hốt: “Hãy bước ra ngoài kia, sải cánh bay và nhìn ngắm thế giới.” Chính điều đó đã khiến Laura nhận ra cơ hội trước mắt to lớn hơn nhiều so với phần rủi ro tất yếu của nó: “Điều tồi tệ nhất có thể xảy ra là gì? Tôi luôn có thể quay lại ngành luật nếu tôi không thích công việc mới.”

Thế là Laura vào làm với ý định ở lại khoảng 2 đến 3 năm. Cuối cùng, bà đã gắn bó với tổ chức này hơn một thập kỷ, rồi về sau trở thành phó chủ tịch ủy ban. Kết quả? Bà giúp cho tổ chức giữ đúng cam kết của nó.

Đến nay, sau mười năm, Laura cảm thấy mọi thứ

quá đủ - đặc biệt là những cuộc tranh giành quyền lực chính trị trong quá trình chuyển đổi phương thức quản lý. “Đã đến lúc tôi quyết định việc xuất hiện trước công chúng thật mệt mỏi,” bà nói. “Tôi muốn làm một việc gì đó ít quy củ hơn, tự do hơn, đại loại thế. Vì thế tôi nói với chính quyền là tôi sẽ không gia hạn hợp đồng.”

Rồi một việc vô cùng ngạc nhiên xảy ra: Ngay khi Laura được tuyên bố bãi nhiệm, bà nhận được một cú điện thoại từ một người bạn sống tại Bắc Kinh. “Anh ấy nói thủ tướng muốn mời tôi vào làm cho văn phòng chính phủ. Lúc đó tôi không hiểu lắm. Tôi nghĩ, ‘À, ông ấy muốn tìm người cố vấn chứ gì. Bạn tôi kêu lên, ‘Ôi, không, không, chị không hiểu rồi. Chị phải chuyển đến Bắc Kinh. Chúng tôi muốn chị làm phó chủ tịch Ủy ban Quản lý Luật Đầu tư Chứng khoán Trung Quốc.’ ”

Cơ hội này đến cùng rủi ro và cả nỗi sợ hãi mới. Laura sẽ là phó chủ tịch đầu tiên trong cơ quan trung ương thuộc chính quyền nước Cộng hòa Nhân dân,

mà không phải đến từ đại lục, nói thế để ta hiểu rằng bà không được bất kỳ ô dù chính trị nào che chở, và nhiều khả năng phải chịu sự hoài nghi của các quan chức chính phủ khác. Bà vẫn còn nhớ lời cảnh báo mọi người dành cho mình: “Chị can đảm lắm đó. Có nhiều thứ chị vẫn chưa biết hết đâu. Chị sẽ bị đổ lỗi hết chuyện này đến chuyện khác cho coi.”

Liệu bạn có muốn đi trên con đường đó không? Laura thì có. 50 năm kể từ ngày rời bỏ đại lục để đi tìm cơ hội mới nơi trời Tây, Laura trở lại mang theo những dấu ấn thị trường đầu tư kiểu phương Tây vào đất nước Trung Hoa. “Thật sự, điều đáng nói nhất trong cuộc đời đi làm của tôi là lúc Thủ tướng Chu Dung Cơ gọi tôi gia nhập bộ máy nhà nước. Đó hẳn là dấu son trong sự nghiệp của bất kỳ ai. Cũng có rủi ro, nhưng tôi không nhìn theo khía cạnh ấy. Tôi nhìn thấy phần tích cực sẽ lấn át được phần tiêu cực của quyết định liều lĩnh đó.”

Dĩ nhiên là có rủi ro. Laura nhớ lại, “Tôi bị đổ lỗi trong rất nhiều chuyện. Nhưng tôi cũng biết là chính

quyền Trung Quốc biết tôi dành trọn tâm huyết vào những việc mình làm, tôi toàn tâm toàn ý, tôi tập trung hết mình và tôi cố gắng làm việc thật tốt."

Vậy bằng cách nào Laura nắm bắt được những cơ hội của cả đời người như thế? "Trước khi nhận ra những cơ hội đang chờ đón mình, bạn phải tự tin. Để tự tin, bạn phải thật sự giỏi trong những việc mình làm," Laura khuyên. "Không gì có thể thay thế cho điều căn bản ấy. Nếu bạn không thật sự ở đó, bạn có thể chẳng bao giờ nhận ra cơ hội. Thậm chí nếu cơ hội có đến chăng nữa, nó có thể không mở cửa đón chào bạn. Cũng đừng xem thường yếu tố may mắn. Tôi ở vào vị trí thích hợp trong sự nghiệp của mình khi cơ hội xuất hiện, và tôi đã có thể tận dụng được nó. Tôi chờ đợi suốt sáu năm để được vào trường luật, nhưng khi tôi tốt nghiệp, đó lại là thời hoàng kim của việc đầu tư trực tiếp từ nước ngoài vào Trung Quốc. Tôi đã làm việc cho một công ty luật hàng đầu tại San Francisco. Khi tôi trở về Hồng Kông, một công ty luật New York muốn tuyển dụng tôi. Rồi tôi bắt đầu liên doanh giống như tiệm McDonald's đầu tiên ở Trung

Quốc. Tôi từ từ thăng tiến, từng bước một.”

Đương nhiên Laura cũng không thể tránh khỏi vận đen, trong đó phải kể đến căn bệnh trầm kha mà bà mắc phải, nhưng bà luôn chú trọng vào mặt tốt đẹp. “Đơn giản là tôi cực kỳ hào hứng với các cơ hội. Tôi không xem công việc mình làm là nặng nhọc hay đòi hỏi khắt khe. Tôi xem đó là thử thách và cố gắng làm hết sức mình,” bà nói. “Tôi là dạng người tỏa ra năng lượng tích cực. Mấy năm trước mọi người có hỏi chồng tôi, ‘Vợ ông làm việc nhiều quá. Ông phản ứng với chuyện đó ra sao?’ Và chồng tôi đáp, ‘Sẽ còn tệ hơn nếu bà ấy không làm việc nhiều như thế!’ Công việc đối với tôi đến cùng với cảm giác hài lòng, mãn nguyện và phát triển bản thân. Tôi thích suy nghĩ mình có được mọi điều tốt nhất trong mọi lĩnh vực, ở nhiều thời điểm khác nhau trong đời.”

Tại sao đón nhận rủi ro lại khó đến vậy

Để rõ ràng ngay từ đầu, khi đề cập đến rủi ro, chúng tôi không đề cập đến những quyết định đánh

cược doanh nghiệp. Chúng tôi cũng không khuyên các nữ lãnh đạo tung xúc xắc để quyết định xem con đường sự nghiệp sắp tới sẽ là gì. Chúng tôi nói về những rủi ro và nỗi sợ hãi cố hữu khi phải rời bỏ "vùng thoải mái". Nếu bạn chưa từng nghe về khái niệm này, thì đó là nơi "bạn biết những gì bạn biết" và "bạn không biết những gì bạn không biết." Nói cách khác, mọi thứ đều quen thuộc và nó mang lại cho bạn cảm giác thoải mái. Chỉ cần một bước ra khỏi nó, bạn sẽ bắt đầu thấy khó chịu ngay.

Trong đa số trường hợp, nữ giới cẩn trọng hơn nam giới. Theo một nghiên cứu cho thấy, cứ ba phụ nữ thì có một người tin rằng rủi ro sẽ không dẫn đến thành công trong sự nghiệp. Theo nghiên cứu về Mô Hình Lãnh Đạo Cân Bằng do chúng tôi thực hiện, chúng tôi phát hiện ra rằng phụ nữ thường miễn cưỡng đón nhận rủi ro hơn nam giới.

Có nhiều lý do thuyết phục cho chuyện đó. Nữ giới ít khi được người có quyền thế trong tổ chức nâng đỡ, và cũng ít nhận được sự hỗ trợ từ phía đồng

nghiệp hơn. Vẫn không dễ gì để tìm một người phụ nữ khác hỗ trợ cho mình, đặc biệt là ở vị trí quản lý cấp cao. Vì thế chuyện cũng dễ hiểu khi nhiều phụ nữ rất miễn cưỡng khi phải rời bỏ cảm giác an toàn trong vùng thoải mái.

Chúng ta hãy cùng nhau vượt qua ranh giới này.

Sự thật là thành quả tỉ lệ thuận với rủi ro – không mạo hiểm thì lấy gì thành công. Nếu thành công chưa đủ để thúc đẩy bạn, hãy xem xét đến việc phát triển bản thân. Theo giả thuyết về việc học hỏi của loài người thì con người phát triển nhờ dám dấn thân vào những thử thách mới. Điều đó sẽ không xảy ra nếu bạn không sẵn lòng bước vào "môi trường học hỏi". Chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn bước qua ranh giới lãnh thổ ấy? Nó đáng sợ lắm! Đó là nơi những nỗi sợ hãi của bạn cư ngụ - có thể là nỗi sợ thất bại, sợ bị phán xét, sợ mất kiểm soát, sợ bị tổn thương. Đó là nơi bạn sẽ phạm nhiều sai lầm hơn cả. Nhưng nó cũng rất thú vị! Đó là nơi bạn sẽ phát triển, sẽ trải nghiệm niềm vui sướng khi học được những điều mới

lạ. Bạn sẽ nhận ra nhiều thứ.

Nếu mải sống trong vùng thoải mái, rồi đây nó sẽ khiến bạn ngán ngẩm. Hãy bước vào môi trường học hỏi và dẹp bỏ ham muốn quay lại vùng thoải mái, và bạn sẽ nâng cao năng lực lãnh đạo của mình.

Đó là lý do tại sao chúng tôi đưa vào quyển sách này nhiều câu chuyện về những bước đi sai lệch, những lỗi lầm, và cả những lần thất bại bẽ bàng của các nữ lãnh đạo, để nhắc bạn rằng những vực sâu như thế (cùng với những đỉnh cao) là chuyện bình thường và là một phần cần thiết của quá trình phát triển.

Bạn nhìn thấy cơ hội bằng cách nào?

Điều khiến chúng tôi sửng sốt trong các cuộc phỏng vấn là mức độ thường xuyên mà những nữ lãnh đạo bất ngờ chớp lấy cơ hội. Họ không chỉ may mắn hơn tất thảy chúng ta, mà một số có được thứ mà các nhà khoa học gọi đó là tâm lý sẵn sàng. Sự sẵn

sàng giúp họ nhìn ra cơ hội trong khi những người khác thì không. Chưa hết, những phụ nữ này còn tạo ra may mắn cho mình bằng cách dấn thân vào thực hiện; họ mở ra tương lai và theo đuổi nó. Họ hiểu những gì mình lựa chọn, và thay vì cứ đứng trơ ra, tê liệt trước sự mơ hồ không chắc chắn hoặc cứng người vì sợ hãi, họ quyết định chọn một con đường và đi về hướng đó.

Vì thế chúng tôi cứ liên tục hỏi những nữ lãnh đạo chúng tôi gặp, “Làm sao chị biết đó là cơ hội? Cái gì nói lên điều đó?” Câu trả lời của họ giúp chúng tôi tìm ra một phương pháp mới để xác định và xem xét cơ hội. Hãy bắt đầu từ mặt tích cực. Đa số chúng ta đánh giá rủi ro bằng cách liệt kê ra những tình thế bất ổn. Chúng ta là chuyên gia trong việc đó.

Hãy làm ngược lại. Trước tiên bạn hãy tưởng tượng về điều tốt đẹp nhất có thể xảy ra. Hãy viết ra và làm cho nó trở nên cụ thể hơn – điều bạn sẽ học được, những kỹ năng bạn rèn giũa, những lựa chọn bạn có trong tay, những người bạn sẽ gặp. Tiếp theo,

hãy trò chuyện với 5 người biết về cơ hội ấy, và nhờ họ tưởng tượng kết quả tốt đẹp nhất có thể đạt được. Nếu bạn không biết 5 chuyên gia nào như thế, cũng không sao cả. Hãy nghĩ xem một người bạn ngưỡng mộ sẽ đón nhận cơ hội ấy ra sao. Thomas Edison hoặc Steve Jobs sẽ nói gì về mặt tích cực này? Cách này sẽ cho bạn thêm ý tưởng, và bạn nên viết chúng ra. Chỉ khi nào bạn thật sự nghĩ ra được mọi khía cạnh tốt đẹp mà cơ hội mang lại, bạn mới có thể quyết định xem liệu phần tiếp theo có xứng đáng với nó hay không.

Rủi ro và nỗi sợ hãi là những người bạn đồng hành không thể thiếu của cơ hội; mặt tích cực có đôi chút đáng sợ và điều này cũng là lẽ tự nhiên. Hãy xác định nỗi sợ hãi của bạn và viết nó ra: “Tôi sợ mình sẽ làm hỏng chuyện. Mọi người sẽ nhận ra tôi là kẻ bịp bợm. Họ sẽ lôi tôi ra làm trò cười. Tôi có thể mất việc và không bao giờ tìm được việc khác.” Cứ viết hết ra, và đặt tên cho từng nỗi sợ đó.

Đến lúc này thì chúng đã có một công dụng hữu

ích: Bảo vệ bạn. Những nỗi sợ hãi này giúp bạn lên kế hoạch, làm việc chăm chỉ và tránh mặt tiêu cực. Nhưng bạn càng chống lại chúng thì bạn càng khiến chúng mạnh mẽ hơn. Thay vào đó, hãy làm quen với chúng, tìm hiểu xem chúng là nguồn cơn của những hành vi nào, và hậu quả của những hành vi đó. Hãy cảm ơn nỗi sợ hãi vì đã giúp đỡ bạn, đồng thời xác định những thời điểm và cách chúng níu chân bạn, rồi đặt chúng vào đúng vị trí. Giờ bạn đã kiểm soát được mọi thứ. Hãy hít thở sâu. Bạn đã được tự do.

Giờ bạn đã sẵn sàng để thấu hiểu tác động tiêu cực thật sự đằng sau mỗi cơ hội, không còn bị nỗi sợ hãi chi phối nữa. Hãy tưởng tượng bạn có thể giảm thiểu nguy cơ tiêu cực ấy bằng cách nào. Viết điều đó ra cũng có thể giúp ích cho bạn. Hãy đối mặt với hoàn cảnh tồi tệ nhất. Chỉ có bạn mới có thể xác định xem nó có đáng để thực hiện hay không.

Trên con đường bạn chọn

Được rồi, giờ bạn đã sẵn sàng cho những cơ hội,

và hào hứng đón nhận những thử thách thật sự trong cuộc sống – bạn đã sẵn sàng đối mặt với rủi ro và những nỗi sợ hãi.

Có một cách để luyện tập đó là bắt đầu từ những điều nhỏ nhặt. Học cách yêu cầu những gì mình muốn được nhiều phụ nữ xem là một dạng rủi ro. Vì thế hãy thử đưa ra những lời đề nghị ngoài công việc, đạt được hay không không quan trọng. Ví dụ, lần tới khi bạn đi ra cửa hàng, hãy yêu cầu được giảm giá (và không phải vì cái áo len bạn muốn mua bị sút mất một nút). Hãy tập đưa ra yêu cầu ở bất cứ đâu. Được giảm giá không phải là kết quả bạn nhắm đến, mà là hành vi chấp nhận rủi ro. Dù lúc đầu bạn sẽ thấy ngại ngùng khi đưa ra yêu cầu nhưng bạn sẽ sớm quen thôi.

Giờ bạn đã sẵn sàng đón nhận những rủi ro trong công việc. Nếu bạn chưa thật sự cảm thấy thế, hãy bắt đầu kiểm tra lại những kiến thức mà bạn có. Bạn biết rõ về thế mạnh và năng lực bản thân hơn bất kỳ ai khác. Điều gì bạn biết về bản thân mình có thể giúp

giảm nhẹ những mối nguy tiềm ẩn? Kiến thức và sở trường nào bạn có thể dùng để biến một cơ hội hoàn toàn mới mẻ thành một mục tiêu có thể vươn tới? Hãy trò chuyện với người khác nữa. Càng tiếp xúc với nhiều người, bạn càng trở thành con người tốt đẹp hơn, thu nhặt được những suy nghĩ sâu sắc mà tự thân bạn sẽ không nhìn thấy.

Nếu việc đón nhận rủi ro trong công việc vẫn khiến bạn thấy bất an, hãy thử trong một lĩnh vực mà bạn cảm thấy dễ chịu hơn. Một trải nghiệm trong phòng ban của bạn có thể giúp bạn xây dựng sự tự tin để đón nhận những cơ hội to lớn hơn. Như Laura đã nói với chúng tôi, hiếm có thứ gì đánh bại được kỹ năng chuyên môn. Khi bạn đã xây đắp được một nền tảng kiến thức vững chắc trong một ngành hoặc một lĩnh vực nào đó, sự tự tin trong bạn sẽ tỏa sáng. Một người đỡ đầu trong doanh nghiệp chúng tôi đã nói rằng, theo quan sát của ông, những phụ nữ "làm chủ" một lĩnh vực chuyên môn sẵn sàng mạo hiểm hơn và giành được nhiều thành công hơn với những rủi ro mà họ đón nhận. Đó chính xác là những gì Laura đã

làm.

Chúng tôi công nhận việc trở thành chuyên gia từ con số không hẳn dễ khiến con người ta nản chí. Nhưng bạn vẫn có thể đến đích một khi tìm được niềm đam mê trong việc mình làm, sẵn lòng đầu tư thời gian cho việc học hỏi, cùng với chút sáng tạo. Hãy chọn một lĩnh vực giá trị mà bạn hứng thú. Sau đó đặt ra cho mình nhiệm vụ tìm hiểu về nó càng nhiều càng tốt. Kiến thức tạo khả năng, khả năng tạo danh tiếng, và danh tiếng tạo cơ hội.

Rủi ro của việc không chấp nhận rủi ro

Từ trong thâm tâm, bạn biết rõ rằng việc đứng yên tại chỗ không hề an toàn hơn việc tiến lên phía trước. Theo khái niệm hạnh phúc trong tâm lý học thì "những kẻ leo cao" thường giỏi hơn những người chỉ biết bằng lòng với cảm giác an toàn được đứng dưới mặt đất – bất chấp rủi ro "trèo cao té đau".

Hãy làm thử bài tập này. Tưởng tượng bạn đang

ngồi trên chiếc ghế bập bênh trước cửa nhà sau nhiều năm. Bạn có tiếc nuối những gì mình đã không làm không? Chúng tôi thành thật mong rằng bạn sẽ không mang theo bất kỳ nỗi tiếc nuối xót xa nào, dù ai cũng có hàng ngàn điều nho nhỏ khiến ta phải hối tiếc. Gandhi từng nói, "Chúng ta đứng giữa một vòng tròn có chu vi được xác định bởi chính nỗi sợ hãi trong ta." Giờ là lúc bạn xóa đi ranh giới ấy.

Và nếu làm gì cũng không mang lại tác dụng, bạn hãy tự hỏi mình điều mà các nữ lãnh đạo của chúng ta từng hỏi chính bản thân họ: Điều tệ nhất có thể xảy ra là gì? Lắng nghe nhịp tim của bạn. Sau đó quyết định, rồi bắt tay vào thực hiện.

CHƯƠNG 21:
CHINH PHỤC NHỮNG ĐỈNH CAO

Ngay từ những ngày đầu thực hiện dự án lãnh đạo vào năm 2004, chúng tôi đã lấy Andrea Jung làm tấm gương điển hình. Trong vai trò CEO của Avon Products, chị là một trong những nữ lãnh đạo doanh nghiệp tiếng tăm hàng đầu thế giới. Cùng với niềm khát khao được giúp đỡ phụ nữ khắp nơi, chị đã giúp Avon hoàn toàn lột xác kể từ khi giữ chức CEO vào năm 1999. Khi mọi chuyện sa sút, chị thể hiện khả năng hồi phục đáng nể. Nhà lãnh đạo dũng cảm, chín chắn đã tự biến đổi mình, lấy lại phong độ và lèo lái doanh nghiệp trở lại thời hoàng kim.

Xác định những khoảnh khắc

Từ thuở bé tôi đã có tính kỷ luật cao. Mọi người kỳ vọng nhiều vào tôi, nhưng sự kỳ vọng ấy vẫn được bao bọc trong tình yêu thương. Tôi lớn lên trong những tháng ngày tươi đẹp ấy. Lấy ví dụ như khi tôi học đánh đàn piano, một ngày tôi phải tập 60 phút – 59 phút cũng không được nghỉ. Mẹ tôi đặt một thiết bị hẹn giờ dùng trong nhà bếp, cạnh chiếc máy nhịp để đảm bảo thời gian chính xác.

Tâm lý không bao giờ bỏ cuộc giữa chừng trong tôi được rèn luyện từ những năm tháng đầu đời. Trong công việc đầu tiên của tôi với Bloomingdale's, nơi tôi bắt đầu tham gia chương trình đào tạo về ngành bán lẻ, tôi phải làm thứ công việc tẻ nhạt: thay móc áo, một công việc quanh quẩn trong kho đúng nghĩa. Chưa đến Lễ Tạ ơn, hầu hết những nhân viên tham gia chương trình này đều kiếm chuyện khác làm. Tôi còn nhớ mình gọi điện về nhà và nói, "Công việc này chẳng đúng ý con chút nào, giống như con chẳng ứng dụng được gì về chuyên môn cả, chắc con

xin nghỉ và kiếm việc khác.” Tôi còn nhớ phản ứng của mẹ mình – không khác gì lúc tôi ngồi tập đàn: “Gia đình mình không có chuyện bỏ cuộc giữa chừng. Con thậm chí còn chưa dành cho công việc này một cơ hội. Con có thể học hỏi nhiều thứ từ nó. Có thể nó chán thật, nhưng con phải bắt đầu từ thấp lên cao.” Tôi đã không bỏ việc, và từ đó về sau, công việc ấy là bước khởi đầu cho thành công của tôi. Khi bạn không bỏ cuộc, và sau một thời gian chịu khó với công việc buồn chán, hoặc với cấp trên không ra gì, bạn sẽ học được nhiều điều. Lòng kiên trì là vô cùng cần thiết.

Tôi học cách phấn đấu vì những mục tiêu của riêng mình. Đó là một trong những điều cha mẹ dạy cho tôi. Năm học lớp bốn, tôi còn nhớ mình đi ngang qua một cửa hàng bán đồ mỹ thuật. Tôi thấy một bộ viết chì 120 màu, đựng trong chiếc hộp nhung xanh thẫm, và tôi muốn có nó lắm. Nhưng gia đình tôi đâu có chừng ấy tiền, và lúc đó không phải dịp Giáng Sinh cũng chẳng phải sinh nhật tôi. Mẹ tôi nói, “Nếu con luôn đạt điểm tối đa trong tất cả các môn và học hành chăm chỉ, con sẽ có món quà đó.” Tôi học như điên, và

tôi được thưởng bộ viết chì màu đó. Tôi biết đặt ra thử thách cho chính mình và nhắm đến những tiêu chuẩn cao chính là nhờ cha mẹ đã dạy cho tôi.

Trước tuổi 30, tôi nhận ra công việc đang làm không mang lại mục đích và sự phát triển như tôi mong đợi. Vì thế khi tôi có cơ hội chuyển sang làm cho Avon, quyết định đó không liên quan đến chức vụ hay quy mô công ty gì cả. Ngay thời điểm ấy, cũng xin nói với bạn rằng không một ai có thể tin được là tôi chuyển chỗ làm – không một ai trong gia đình tôi, bạn bè tôi, những người cùng ngành với tôi tin cả. Tôi đang giữ một vị trí trong ngành bán lẻ hàng hóa cao cấp và sắp đứng ra điều hành một trong những doanh nghiệp đó. Trong giai đoạn đầu những năm 1990, Avon rơi vào tình trạng sa sút sau quá trình thay đổi mô hình phân phối hàng hóa. Rủi ro xem ra không phải nhỏ.

Những lý do đầu tiên khiến tôi chọn Avon hoàn toàn mang tính lý trí: Đó là một doanh nghiệp toàn cầu, một kênh phân phối hoàn toàn khác, một sự thay

đổi toàn diện, điều mà tôi chưa bao giờ thực hiện. Nhưng hóa ra những lý do này chỉ chiếm 10% trong quyết định của tôi. Điều tôi không nhận ra khi ấy là 90% lý do tại sao tôi đầu quân cho Avon lại thiên về cảm xúc – mục đích của doanh nghiệp, cách công ty hoạt động có thể thay đổi cuộc sống của phụ nữ trên toàn thế giới ra sao. Hiểu về vai trò xã hội lớn hơn của doanh nghiệp chính là thời khắc quyết định đối với tôi. Bạn sẽ cảm thấy như được tiếp thêm động lực khi bước vào những thị trường đang phát triển và nhìn thấy tác động cũng như cơ hội mà công việc ấy mang lại nếu chúng ta biết cách làm. Cảm giác sẽ vô cùng mãn nguyện, dẫu cho quý vừa rồi chúng ta kinh doanh thành công hay thất bại. Rõ ràng, điều giữ chân tôi lại chính là doanh nghiệp này có khả năng tạo ra sự khác biệt.

Một trong những thế mạnh đã ăn sâu vào máu và giúp tôi rất nhiều là tôi không biết sợ là gì. Bạn biết đấy, tôi luôn có được sự can đảm đó, ngay cả khi còn là một bé gái. Vì thế, chuyện mạnh dạn thay đổi con đường sự nghiệp cũng chẳng làm tôi chết khiếp. Tôi

nghĩ nó hào hứng là đằng khác. Tôi không dám chắc mình làm đúng 100% nhưng tôi biết mình sẽ học hỏi được nhiều thứ. Tôi chẳng mất gì, dẫu mai đây mọi chuyện có kết cục không như ý muốn.

Có rất nhiều người – các phụ nữ trẻ bước vào tuổi 30 – vẫn chấp nhận công việc họ không đam mê. Đối với tôi, sớm chấp nhận rủi ro, chuyển sang Avon và tìm một công việc có ý nghĩa đã thay đổi cuộc đời tôi. Nếu bạn không yêu công việc của mình thì đừng cố mà làm nữa. Hãy tìm cái khác để làm.

Đỡ đầu và được đỡ đầu

Trong những năm đầu làm việc tại Avon, tôi nhận ra có nhiều việc cần làm, nhưng lại không phải là việc tôi có thể nhúng tay vào. Đó là lúc bạn nhìn thấy một cơ hội còn lớn hơn vai trò bạn đang nắm giữ. Bạn có thể than vãn về chuyện đó trong lúc ngồi uống nước với đồng nghiệp, hoặc bạn có thể làm một điều gì đó. Quyết định ấy có thể góp phần định hướng sự nghiệp cho những người trẻ. Đó chính là những gì

tôi có được. Chúng tôi có một kế hoạch thực thi gần như toàn cầu, nhưng mọi thứ chưa đâu vào đâu cả. Khi ấy tôi nắm vai trò phụ trách tiếp thị trong nước, và tôi nhận ra mình sắp phải đảm đương hai việc một lúc. Tôi cũng sẽ định hướng phát triển doanh nghiệp trên thương trường quốc tế, áp dụng chính sách toàn cầu hóa thương hiệu xuyên suốt doanh nghiệp, nơi mà từ trước đến nay theo chủ nghĩa phân quyền. Kế hoạch này không được nhiều người ủng hộ và tôi biết "các phần tử đối lập" chỉ chực nhảy xổ ra và bóp chết nó từ trong trứng nước.

Tôi làm việc nhiều đêm ở nhà chỉ để tìm cách trình bày ý tưởng của mình. Tôi còn phải tìm cách giải trình cho ban quản lý hiểu đây là một cơ hội. May mắn thay, nhờ có Jim Preston [CEO và chủ tịch hội đồng quản trị thời đó] là một người đỡ đầu tuyệt vời, mọi người đã chịu lắng nghe tôi và còn muốn tìm hiểu sâu hơn nữa.

Jim là con người đi trước thời đại. Lần đầu tiên gặp anh, tôi thấy phía sau bàn làm việc anh ngồi có

một tấm bảng nhỏ in hình bốn dấu chân: bàn chân khỉ, bàn chân trần của con người, dấu giày bít mũi của nam, dấu giày cao gót. Hình ảnh này hàm chứa ý nghĩa về sự tiến hóa của vai trò lãnh đạo. Tôi còn nhớ mình đã nghĩ, “Anh có nghĩ thế thật không?” Thậm chí ngay cả trong Avon, phần lớn bộ phận điều hành là cánh đàn ông. Không bao lâu, anh nói với tôi, “Chị biết đấy, rồi đây sẽ có một người phụ nữ đứng ra lãnh đạo công ty này – người điều hành doanh nghiệp này nên là một phụ nữ.” Jim giúp tôi tiến bộ; từ trước đến nay anh luôn là một người thầy. Anh đứng ra bảo vệ tôi. Jim tin rằng tôi nhìn thấy vấn đề và làm được những điều mà anh không thể, thế nên anh sẵn sàng đặt cược vào tôi. Nếu không có sự che chở của anh, tôi sẽ chẳng ở vào vị trí này. Vào cái ngày tôi nhậm chức CEO, Jim đã tặng tôi tấm bảng in những dấu chân ấy. Giờ nó đang ở đằng sau bàn làm việc của tôi, vẫn là chỗ cũ đó.

Tôi phải luôn tự nhắc bản thân rằng mình may mắn đến mức nào khi được đỡ đầu. Tôi tự nhủ, “Nếu không có người mạo hiểm chọn mình khi mình ở tuổi

39, chắc mình sẽ chẳng bao giờ có được ngày hôm nay. Này, mình đâu có hoàn hảo. Mình đâu biết hết mọi thứ. Nhưng anh ấy vẫn tin tưởng rằng mình sẽ làm được." Tôi nghĩ chúng ta nên đặt cược vào những người trẻ. Nếu bạn không khuyến khích thế hệ mai sau, bạn sẽ bị tụt hậu so với thời đại.

Ngày hôm nay, người ta gửi thư cho tôi và đến gặp tôi vì những chuyện không liên quan gì đến công việc họ đang làm. Có người trong ngành pháp lý vừa nảy ra một ý tưởng thấu đáo cho vấn đề thương hiệu. Sự thật là việc cô ấy dành thời gian thảo ý tưởng trên tờ giấy trắng thật tuyệt. Bạn phải làm công việc thường nhật của mình hết ngày này qua ngày khác, và chỉ để mắt đến chuyện khác khi có người gọi, "Này, giúp chúng tôi tìm hiểu chuyện này." Nắm quyền tự chủ không chỉ đơn giản là nói, "Đây là những gì tất cả các bạn phải làm," mà thay vào đó là "Đây là những gì tôi có thể giúp bạn" hoặc "Đây là cách chúng ta thực hiện." Bạn phải có lòng đam mê và đủ dũng cảm để tin tưởng. Đó chính là quyền tự chủ thực thụ, cần thiết cho thành công của doanh nghiệp.

Thích nghi với thực tế mới mẻ

Khi tôi gia nhập vào khoảng những năm 90, Avon là doanh nghiệp trị giá 3 triệu đô-la và cũng không tăng thêm là bao vào năm 1999. Bỗng nhiên giá trị doanh nghiệp vọt lên 8 triệu đô-la. Điều hành công ty trị giá 8 triệu đô-la rất khác: con người khác, năng lực khác, quy trình khác, tư duy khác và chiến lược khác. Cách điều hành cũng khác hẳn. Chúng tôi đang cố chạy trước chính mình và rồi mọi thứ bắt kịp chúng tôi. Vào năm 2005, quy mô doanh nghiệp bùng nổ, vượt quá khả năng chúng tôi, nằm ngoài kế hoạch đầu tư và cả quy trình hoạt động. Chúng tôi phải thay đổi tất cả. Đó quả là một thử thách cho công ty và đặc biệt cho chính tôi trong vai trò lãnh đạo.

Tôi còn nhớ rất rõ, vào mùa thu năm 2005, tôi nói chuyện với một chuyên gia đào tạo kỹ năng lãnh đạo. Ông đã thật sự khiến tôi phải suy nghĩ về một điều đơn giản, và nhắc cho tôi nhớ rằng một CEO ở vị trí của tôi thường sẽ bị sa thải – phần lớn những người có thể giải quyết một cách hiệu quả những vấn

đề nghiêm trọng mà chúng tôi đang đối mặt lại là người từ bên ngoài, bởi người ngoài thường có cái nhìn khách quan đủ để phân biệt rạch ròi những gì cần tách biệt. Lúc đó là 8 giờ tối ngày thứ sáu. Ông yêu cầu tôi về nhà và giả sử như hội đồng quản trị vừa sa thải tôi, rồi sau đó họ liên hệ một chuyên gia săn đầu người mời tôi quay trở lại làm việc vào sáng thứ hai với vai trò là người vực dậy doanh nghiệp. “Chị có đưa ra được những quyết định cần thiết về nhân lực, chiến lược mà chính chị lập ra không, về kết cấu doanh nghiệp do chính tay chị thiết kế không?” ông hỏi. “Chị có thể làm lại từ đầu từ một tờ giấy trắng không? Nếu chị không làm được như thế, rồi đây vài quý nữa, chị cũng sẽ bị sa thải mà thôi.” Không có mấy người làm được điều đó.

Về bản chất, tôi là người luôn hướng về phía trước chứ không nhìn lại phía sau. Dù là thất bại cá nhân hay trong công việc, tôi cũng chẳng bận tâm nghĩ về những gì đã qua. Tôi hy vọng mình dành vừa đủ thời gian để rút ra bài học từ quá khứ, nhưng tôi chẳng hơi đâu cứ chăm chăm nghĩ tại sao lại ra nông

nỗi đó. Làm thế thì thay đổi được gì? Mọi thứ qua rồi. Vậy nên, nhìn về tương lai có ý nghĩa hơn đối với tôi. Tôi có kế hoạch gì? Tôi có giải pháp nào?

Vì thế, sáng thứ hai tôi bước vào công ty và làm đúng những gì ông đề nghị. Mọi thứ sẽ vô cùng tàn bạo, bởi nó dính dáng đến nhiều quyết định cực kỳ khó khăn về con người – những người bạn, những lãnh đạo thâm niên đáng tin cậy. Sự thật là chúng tôi đã cắt giảm gần 30% số lượng quản lý điều hành trong vòng bốn tháng. Tôi đi khắp thế giới, gặp mặt hàng ngàn cộng sự trước khi chúng tôi quyết định cho ai thôi việc. Tôi cảm thấy mình phải nói cho họ hiểu lý do vì sao, và bảo đảm với họ chúng tôi sẽ hành xử công bằng. Chúng tôi phải tái cấu trúc doanh nghiệp trước rồi mới xem xét ai là người có những năng lực mà doanh nghiệp cần.

Để tôi nói bạn nghe điều này: tôi chưa bao giờ sợ mất việc cả. Tôi chỉ sợ mình làm công ty thất vọng thôi. Chắc đó là điểm làm nên sự khác biệt to lớn: tôi luôn hành động rõ ràng, trong sáng. Đồng thời, tôi là

người lạc quan. Tôi chưa bao giờ lo lắng rằng đợt lột xác doanh nghiệp này có tác dụng hay không. Nhưng đó là công việc khó khăn nhất mà tôi từng thực hiện. Tôi mắc bệnh viêm phổi vì suy nhược cả về thể chất lẫn tinh thần. Nhưng dần dần, nhiều email gửi đến tôi bày tỏ những điều như, "Những điều chị nói ra thật sự khó lòng tiếp nhận, nhưng quả thật chị đã hết sức dũng cảm khi tìm đến và nói chuyện trực tiếp với chúng tôi. Chị đang làm điều cần thiết cho doanh nghiệp. Tôi hy vọng mình là một trong những người góp phần vào thành công của quá trình tái cấu trúc này, nhưng nếu không được, tôi sẽ ủng hộ kế hoạch của chị vì tôi nghĩ đó là cách làm đúng đắn." Thời điểm đó chính là bước ngoặt xoay chuyển tình thế đối với tôi.

Bước lên vị trí lãnh đạo

Tôi cảm thấy ra sao khi trở thành một lãnh đạo? Tôi còn nhớ đài CBS có một cuộc phỏng vấn cha tôi khi tôi trở thành CEO. Khi nhóm làm phim đến nhà của cha mẹ tôi và phát thanh viên đặt câu hỏi, "Ông có

đoán được việc này không? Có phải chị ấy lúc nào cũng vậy không?" Câu trả lời của cha tôi – ngay trên sóng truyền hình quốc gia – là, "Tuyệt đối không. Với tính cách của nó, tôi chưa bao giờ nghĩ đến chuyện nó sẽ trở thành một nhà lãnh đạo thành công." Chúng tôi lớn lên trong nền văn hóa Á Đông, nơi mà ranh giới giữa việc bày tỏ lập trường và công kích được thể hiện rất rõ ràng. Một nền văn hóa không có chuyện "tranh cãi mang tính xây dựng" hay thậm chí "một cuộc đối thoại gay go" trên bàn ăn. Cha tôi không thể nào tưởng tượng nổi đứa con gái lễ phép người châu Á của ông, đứa con mà ông nuôi dạy và cho ăn học, lại mang tính cách của một CEO điển hình, người chuyên đi đóng cửa các nhà máy và sa thải kẻ khác.

Những ngày đầu đi làm, tôi đã trải qua một thời kỳ khó khăn thật sự. Tôi cảm thấy việc phát biểu hăng hái trong các cuộc họp đi ngược lại truyền thống văn hóa của bản thân. Thật khó khăn khi phải bảo vệ chính kiến của mình. Phần lớn thời gian trong độ tuổi 30 và 40, tôi phải rèn luyện kỹ năng này, để có một chỗ ngồi quanh bàn họp và nói lên quan điểm. Tôi

nghĩ mình đã tìm ra ranh giới mà tôi vẫn được là chính mình. Tôi nghĩ giờ đây tôi biết bày tỏ chính kiến, nhưng không hung hăng quá lố - chắc là lâu lâu cũng có nhưng không nhiều.

Bước ngoặt của đời tôi là khi nào? Tôi nghĩ đó là lúc doanh nghiệp lâm vào khó khăn, năm 1998. Khi ấy tôi chưa được bầu làm CEO, nhưng tôi ở lại vì tôi biết mọi người cần tôi trong giai đoạn quá độ này. Quyết định ở lại của tôi không vì chức danh, cũng không phải vì công việc, mà vì tôi biết mình có thể giúp doanh nghiệp tồn tại, ổn định, vào quy củ và có động lực phát triển. Thật là một nhiệm vụ to lớn. Tôi biết mình là một lãnh đạo, dẫu tôi có ngồi vào chiếc ghế cao nhất hay làm những công việc khác chăng nữa. Đó là lần đầu tiên, theo một cách có ý nghĩa, tôi hiểu làm lãnh đạo đi cùng với những đặc ân nhưng đồng thời cũng gánh theo cả trọng trách giúp đỡ mọi người vượt qua thời kỳ đen tối. Tôi nhận ra mình nên làm theo trái tim, chứ không phải lý trí. Niềm đam mê dành cho Avon, chứ không phải vì sự nghiệp cá nhân tôi, đã chiến thắng tất cả.

Tôi vẫn còn nhiều điều phải học. Đó là một quá trình phát triển bản thân liên tục. Là người ai cũng thích được người khác khen ngợi những gì mình làm giỏi. Nhưng có được người dám nói lên sự thật mới là điều quan trọng. Khi tôi nhìn vào tấm gương của những CEO thất bại, tôi luôn nhận ra điều họ thiếu là khả năng tự nhận thức. Nếu không có ai nhắc nhở bạn vào lúc này hay lúc khác, bạn không thể phát triển và ngày càng hoàn thiện hơn. Và đó là điều tôi tìm kiếm trong mạng lưới mối quan hệ.

Giờ tôi là người biết lắng nghe, nhưng tôi đã phải cố gắng rất nhiều. Tôi có xu hướng bày tỏ quan điểm của mình ngay từ đầu, nhưng tôi nhận ra đôi khi nó khiến người khác mất hứng. Vì vậy tôi phải thay đổi. Trong vai trò lãnh đạo, giây phút bạn mở miệng nói, mọi người thường chỉ gật đầu đồng ý với bạn, và rồi bạn sẽ chẳng thể nghe được những điều họ muốn bày tỏ hoặc những suy tư khác. Bạn sẽ chẳng biết bất cứ điều gì ngoài quan điểm của cá nhân bạn. Vì vậy, hãy cố gắng là người nói sau cùng. Bằng cách này, tôi có thể đánh giá thêm nhiều thông tin. Có những lúc, tôi

vẫn ra quyết định giống y như ý định ban đầu khi tôi bước vào cuộc họp. Nhưng cũng có lúc, quyết định sau cùng khác 180 độ. Đơn giản là bạn không thể cho rằng mình phải đi từ A đến B đến C. Chẳng có chiến lược nào hoàn hảo cả. Không bao giờ chỉ có một đáp án duy nhất. Không bao giờ có một câu trả lời hoàn toàn phù hợp với cấu trúc theo đường thẳng ấy. Tôi cho rằng mình là người có trực giác và linh hoạt, nhưng tôi phát triển năng lực bằng cách lắng nghe.

Bạn có thể quản lý rất nhiều người, nhưng để lãnh đạo bạn phải truyền cảm hứng chứ không phải dọa nạt người khác. Bạn phải có niềm đam mê và lòng trắc ẩn. Lối tư duy không ngừng thay đổi và chuyển biến là rất cần thiết cho giới lãnh đạo trong thế kỷ 21. Sự khác biệt làm nên thành công chính là biết kết hợp giữa chỉ số thông minh IQ và trí tuệ cảm xúc EQ – khả năng chọn được những con người tài năng nhất, động viên những con người tài năng nhất, không nhìn lại phía sau, không lo lắng về bản thân mình. Nếu bạn gộp tất cả những điều đó lại với nhau, bạn sẽ đi cùng với những nhà lãnh đạo thực thụ có những mục tiêu

đúng đắn. Những nhà lãnh đạo vĩ đại.

Điều cốt lõi nhất

Tôi có hai đứa con, và chúng rất quan trọng đối với tôi. Tôi là một người mẹ đơn thân, và chúng biết mọi thứ càng khó khăn với tôi gấp bội. Và chúng cũng cố gắng gấp đôi để cho tôi biết rằng tôi là một người mẹ tốt đối với chúng. Tôi nhớ có lần tôi là nữ CEO duy nhất được mời đến Nhà Trắng dự một bữa tiệc. Đó cũng là ngày con gái tôi xa nhà để tham dự trại hè lần đầu tiên trong đời. Con bé không muốn đi nữa. Và tôi nhận ra rằng, “Tổng thống George W. có thể chẳng quan tâm chuyện tôi có đến dự hay không. Nhưng Lauren thì lại luôn nhớ về điều đó.”

Nhờ thế mà tôi làm được mọi thứ. Tôi cũng có vài điều hối tiếc, nhưng chỉ nho nhỏ thôi. Tôi khá may mắn, có lẽ vậy.

PHẦN NĂM:

TẠO NĂNG LƯỢNG

CHƯƠNG 22:

NGUỒN NĂNG LƯỢNG TRONG TAY BẠN

Tôi thích tranh luận. Điều tuyệt vời nhất xảy ra khi một luật sư mới ra trường đến và bắt đầu tranh cãi với bạn về một dự luật, và anh ta rặn từng câu một. Họ có thể nhận thấy tôi cực kỳ hào hứng khi sự việc diễn ra. Thái độ hăng hái của tôi rất dễ lan tỏa. Làm luật sư thật là vui.

Zia Mody, Nhà sáng lập AZB and Partners

Ý nghĩa, định hướng, kết nối và thực hiện, tất cả giờ đã trở thành công cụ trong tay bạn, sẵn sàng để bạn mang ra sử dụng trong suốt hành trình làm lãnh đạo. Nhưng bạn sẽ chẳng đi đến đâu nếu bạn không còn sức để bước tới. Sự nghiệp lãnh đạo đòi hỏi nơi bạn sự nỗ lực lâu bền, dù lĩnh vực bạn chọn là gì đi nữa. Bạn phải làm rất nhiều giờ, thậm chí phải làm đêm và cả ngày cuối tuần. Chưa kể vai trò làm cha mẹ và nghĩa vụ với gia đình – hơn 90% nữ giới đi làm cho biết họ vẫn gánh vác nhiều trách nhiệm tại gia hơn người bạn đời – và bạn hiểu vì sao cuộc sống ngày nay lại quá nhiều áp lực. Một nghiên cứu gần đây về giới nữ nơi công sở do Work Life Balance Centre (Trung Tâm Cân Bằng Cuộc Sống Và Công Việc) cho thấy 26% cảm thấy họ cần phải sẵn sàng đáp ứng nhu cầu công việc 24/7; 14% làm việc với hoặc quản lý nhân sự ở những múi giờ khác nhau; và gần 20% thấy áp lực khi phải làm thêm giờ trong văn phòng. Chẳng trách, sau một ngày dùng cạn nguồn năng lượng, nhiều người trong chúng ta lết vào giường không còn chút sức lực; tất cả những gì ta ao ước lúc ấy là được ngủ thẳng

giấc. Điều gì đã cướp đi nguồn năng lượng của bạn từ tuần này sang tuần khác? Có thể bạn nghĩ có mơ mới thoát khỏi cái vòng luẩn quẩn này.

Chúng ta không thể biến cát thành vàng, cũng không thể đào thêm giờ thứ 25 trong ngày. Nhưng chúng tôi có thể giúp bạn xem xét nguồn năng lượng dự trữ – cái gì lấp đầy nó và cái gì làm tiêu hao nó. Với những kiến thức này, chúng tôi còn giúp bạn điều chỉnh lại thời gian biểu. Bạn cần một chút dũng cảm và kỷ luật bản thân, thậm chí một chút nỗ lực để biến điều này thành hiện thực. Nhưng một khi bạn làm được, bạn sẽ được tưởng thưởng bằng kết quả tuyệt vời.

Tất cả xuất phát từ quan điểm hiệu quả hơn về sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Đa số phụ nữ có xu hướng cho rằng mất cân bằng là nguyên nhân của mọi vấn đề về năng lượng, bởi trước nay người đời thường nói ở nhà là tái tạo năng lượng, đến sở làm là tiêu hao nó. Vì thế khi bạn gặp những phụ nữ đi làm khác, trong đầu bạn nảy ra câu hỏi làm sao họ

xử lý hết ngần ấy việc. Trên thực tế, mọi chuyện không rạch ròi đến vậy. Một công việc phù hợp có thể mang lại cảm giác hào hứng – khi bạn mê việc tới quên cả thời gian. Và cách phân bổ thời gian bất hợp lý ở nhà có thể khiến bạn suy giảm năng lượng. Thử hỏi những người đang quay như chong chóng với một đứa bé đang quấy khóc, một con chó sủa inh ỏi, một bữa tối sắp cháy khét trên bếp và một người bạn đời đầy yêu sách mà xem! Nguồn năng lượng của bạn lúc tăng lúc giảm ở công sở, thì ở nhà cũng thế thôi.

Giả định thứ hai đáng để suy ngẫm: Những phụ nữ khác bằng cách này hay cách khác đã tìm được sự cân bằng trong công việc và cuộc sống – chẳng qua bạn chưa tìm được lời giải mà thôi. Chắc chắn một điều là không có lời giải nào cả. Các nữ lãnh đạo đã nói gì với chúng tôi về sự cân bằng? "Chuyện hoang đường!" Không ai cân bằng cả. Thật thế, vấn đề không nằm ở chỗ cân bằng mà là giữ thăng bằng khi bạn bị chao đảo quá mức. Một số phụ nữ còn dùng hình ảnh không để bất cứ thứ gì rớt xuống sàn.

Chúng tôi phải công nhận rằng câu hỏi làm sao để có một cuộc sống cá nhân giữa muôn vàn yêu cầu khắc nghiệt trong vai trò lãnh đạo là mối bận tâm thật sự đối với nhiều phụ nữ, đặc biệt là những bà mẹ trẻ. Vậy thì nếu sự cân bằng ấy không tồn tại, thì là cái gì? Các nữ lãnh đạo mà chúng tôi tiếp xúc không hy sinh giờ ngủ, cũng không từ bỏ cuộc sống gia đình để dành trọn thời gian cho công việc, và họ còn đi nghỉ mát nữa chứ. Họ làm điều đó bằng cách nào?

Đây là lúc để bạn làm lại từ đầu. Hãy quên đi ý nghĩ rằng bạn chỉ ổn định khi kiểm soát được mọi thứ. Thay lối tư duy đó bằng việc quản lý dòng chảy năng lượng thật sự của mình – trong phạm vi những gì thật sự quan trọng đối với bạn.

Bằng cách chuyển hóa ý nghĩa thử thách theo cách này, bạn đang dần thay thế một vấn đề không thể giải quyết (mưu cầu trạng thái cân bằng giữa công việc và cuộc sống) bằng một vấn đề hoàn toàn có thể giải quyết (quản lý nguồn năng lượng dự trữ của bạn). Phương pháp này mang lại kết quả đáng kể:

không bao giờ bạn vắt kiệt sức mình. Đó là khi bạn dễ tổn thương nhất, dễ ra quyết định sai lầm nhất và mất đi niềm vui trong công việc lãnh đạo. Nguồn năng lượng đóng một vai trò to lớn trong thành công của bạn.

Julie Coates là giám đốc điều hành của BIG W, một bộ phận gồm 150 chuỗi cửa hàng bán lẻ thuộc Woolworth tại Úc, với số lượng nhân viên lên đến 30.000 người. Bà còn là mẹ của ba cô con gái năng động và đang tập chạy ma-ra-tông vào thời điểm chúng tôi liên hệ phỏng vấn. Julie có thể dễ dàng bị công việc ngốn hết sức lực. Nhưng không, bà thành công bằng cách nhìn nhận nguồn năng lượng cá nhân như một thứ tài sản mà bà đầu tư và phát triển.

Người tạo ra năng lượng

Julie sinh ra trong một nông trại bò sữa, một loại hình kinh doanh 24/7 khác. “Tôi là con gái lớn trong số bốn anh chị em, và tôi nhớ mình luôn làm việc chăm chỉ,” bà hồi tưởng. “Lúc nào cũng có việc để làm.

Cha nói với tôi rằng tôi có thể làm bất kỳ điều gì mình muốn trong đời khi tôi mới lên 8 hay lên 10 gì đó. Tất cả đều phụ thuộc vào tôi. Trở thành nông dân là điều đầu tiên tôi muốn. Rồi tôi muốn làm giáo viên, và tôi đã làm được. Có thời điểm tôi ước mình trở thành nữ thủ tướng đầu tiên của nước Úc. Rốt cuộc tôi gia nhập ngành bán lẻ, và tôi thích việc chú trọng vào kết quả đạt được mỗi ngày." Một điều khác mà Julie thích về ngành bán lẻ – yếu tố mang lại cho bà nguồn năng lượng – là con người; bà gọi họ là "những người giá trị". Bà thích làm việc với họ và luôn suy nghĩ cách nào tốt nhất để thúc đẩy họ phát triển bản thân.

Còn những nguồn năng lượng khác? "Đầu tiên là các con gái của tôi," bà nói. "Chưa hết, tôi đã gắn bó với người bạn đời của mình trong suốt hai mươi mốt năm. Tôi hài lòng và hạnh phúc với cuộc sống cá nhân. Những thành quả đạt được cũng mang lại cho tôi nguồn năng lượng to lớn." Điều gì làm mất đi nguồn năng lượng của Julie? "Nếu tôi không cảm thấy mình đang tiến triển, tôi có thể bị xuống năng lượng khá nhanh. Khi nào tôi còn đạt được thành quả, khi ấy tôi

còn tiếp tục bước. Bận rộn với tôi là niềm vui!”

Và đúng thế thật. Trong suốt sáu năm ở vị trí trưởng bộ phận nhân sự, Julie dẫn dắt một cuộc tái cấu trúc doanh nghiệp triệt để mà kết quả là đóng 2/3 hệ thống phân phối, một thử thách đòi hỏi nguồn năng lượng bền bỉ cùng kỹ năng đối nhân xử thế chuẩn mực. “Điều đầu tiên tôi nói đến là việc thay đổi cuộc sống của bốn ngàn người mà không khiến ai bị trở nên thừa thãi,” bà nói. “Chúng tôi đóng cửa nhà xưởng. Chúng tôi lại mở cửa nhà xưởng. Nhưng chúng tôi thật sự quan tâm đến con người. Tôi tự hào vì đó là điều đúng đắn nên làm.”

Từ đó, Julie trở thành giám đốc quản lý hậu cần và sớm lâm vào tình thế khó khăn mà phải mất hai năm mới giải quyết xong. “Chúng tôi vừa mới mở trung tâm phân phối lớn nhất ở Brisbane để luân chuyển hai triệu thùng hàng hóa một tuần. Chúng tôi đưa mọi thứ vào hoạt động, nhưng nó không chạy,” bà nói. “Hãy tưởng tượng hậu quả mà xem – các cửa hàng của chúng tôi đều đình trệ. Không ai đứng ra

lãnh trách nhiệm hết.”

Julie nhận ra mình phải tìm cách xử lý mớ công việc khổng lồ này. “Khi chuyển giao, người tiền nhiệm nói với tôi, ‘Chị sẽ phải tập quen với chuyện chuông điện thoại réo inh ỏi suốt cuối tuần. Vô vàn chuyện phát sinh và tỷ tỷ các vấn đề khác.’ Và tôi nghĩ, ‘Mình sẽ không chịu nổi chuyện đó, vậy mình cần phải giải quyết nó.’ Chúng tôi phải tìm ra nguồn gốc vấn đề,” Julie nhớ lại. “Nguyên nhân của những cú điện thoại đó lẽ ra không được phép xảy ra ngay từ đầu! Nhưng không có mấy người nhiệt tình giúp đỡ. Tôi phải yêu cầu nhóm nhân viên nhiều kinh nghiệm của mình đứng ra giúp giải quyết khó khăn.”

Mấy tháng đầu cực kỳ căng thẳng, và Julie luôn lo lắng, làm việc cật lực để chứng minh mình có thể làm tốt công việc. Kéo toàn nhóm xích lại gần nhau tạo nên bước chuyển biến quan trọng. “Chúng tôi đã ngấp nghé bờ vực, và rồi mọi thứ nhanh chóng trở nên khả quan hơn. Chúng tôi bắt đầu nói về việc hợp tác trong công việc. Chúng tôi phối hợp với nhau như

thế nào? Chúng tôi trông đợi điều gì ở nhau?” bà kể. “Có người nói với tôi rằng một trong những điều quan trọng nhất tôi làm là nói với toàn nhóm về việc họ cần phải quyết tâm hành động. Họ có quyền lựa chọn, nhưng họ phải quyết định nhanh lên, bởi nếu họ không quyết tâm, tôi sẽ cho họ ra khỏi nhóm. Tôi khá cương quyết trong việc loại bỏ một số người khi họ khiến toàn nhóm thất vọng. Tôi khá giỏi trong việc đưa ra các quyết định khó khăn. Tôi nghĩ điều này bắt nguồn từ việc mình lớn lên từ nông trại.”

Kinh nghiệm trong công tác hậu cần cho thấy Julie nạp được nhiều năng lượng đến mức nào khi làm việc với cả nhóm để cùng nhau giải quyết những vấn đề khó khăn: “Tôi không biết câu trả lời là gì, nhưng tôi biết cách tìm ra câu trả lời thông qua những người khác. Vấn đề càng lớn, tôi càng nỗ lực kêu gọi mọi người cùng giải quyết. Tôi nghĩ phụ nữ thường sẵn sàng nói, ‘Tôi không biết,’ và ‘Có người biết đấy,’ và ‘Tôi có thể giúp tập thể đạt được thành tích tốt nhất bằng cách nào?’”

Năm 2008, Julie được đề bạt lên chức giám đốc điều hành của BIG W. Bà theo học người lãnh đạo sắp ra đi trong suốt một tháng để xem cách ông xử lý các yêu cầu trong công việc ra sao. Ông làm điều đó bằng cách sắp xếp một thời gian biểu hết sức sít sao. "Với những trách nhiệm trong gia đình, tôi không thể nào xoay sở giống như ông," bà nói. "Ông có mặt trong văn phòng từ 6h30 sáng. Ông làm liên tục nhiều giờ liền, bảy ngày một tuần và cả sau giờ làm việc. Thời tôi theo ông học việc, chúng tôi phải bay vào thành phố sau nửa đêm. Chuyện thường xuyên."

Julie tận dụng công cụ quản lý nguồn năng lượng của mình – điều chỉnh lại công việc. "Tôi nghĩ xem cách nào phù hợp nhất với tôi và làm sao để tôi vẫn đạt được thành quả tương tự," Julie nói. "Tôi cần thay đổi một số cơ cấu trong lịch làm việc. Ví dụ, thứ hai thường mất ba tiếng đồng hồ họp ban quản trị, tiếp theo là ba giờ đồng hồ xem xét tình hình kinh doanh, trong đó một số việc đã thảo luận trước đó. Tôi bàn với vị giám đốc tài chính xem có cách nào làm khác đi không. Đồng thời tôi còn nhìn thấy cơ hội sử dụng

thời gian mang tính chiến lược hơn.”

Thời gian biểu của Julie vẫn căng nhưng bà dành được thời gian cho gia đình và rèn luyện sức khỏe. “Tôi bắt đầu công việc mỗi ngày vào lúc 8h sáng và ăn tối với gia đình các tối thứ sáu, bảy và chủ nhật. Tôi còn dành một ngày cuối tuần để đi mua sắm, nhưng do các con gái tôi cũng thích sắm đồ, tôi đưa chúng đi theo, và vì vậy mà tôi có thêm chút thời gian cho gia đình.” Julie có vẻ rất hài lòng. “Mọi người thường nói với tôi, ‘Không hiểu chị làm điều đó bằng cách nào.’ Thế nhưng việc tạo năng lượng giống như lời tiên tri thành hiện thực. Bạn càng bận rộn bao nhiêu, bạn càng có khả năng làm được thêm nhiều việc bấy nhiêu. Bạn càng năng động bao nhiêu, bạn càng có thêm năng lượng bấy nhiêu.”

Một phần khác trong kỹ năng quản lý nguồn năng lượng của Julie chính là tìm cách giữ lại phần năng lượng mà bà có được. Cũng giống như nhiều người thành đạt khác, Julie là người rất quy củ. Ngay từ khi còn là một cô gái trẻ, bà đã lên kế hoạch sao cho vừa

theo đuổi sự nghiệp vừa làm tròn vai trò làm mẹ. "Tôi sinh các con cách nhau bốn năm để đảm bảo cuộc sống dễ thở một chút cho chúng tôi và để tôi không cảm thấy mình bất lực," bà giải thích. "Đồng thời, tôi dám nói mình có thể nuôi được cả một đất nước nhỏ với số tiền tôi dành ra để nuôi các con. Nhưng nếu nói thật lòng, thì điều đó xứng đáng, vì tôi muốn làm việc. Tôi lại là người chóng chán. Vậy nên nếu tôi không làm việc, hẳn tôi sẽ tìm đến bia rượu hoặc dành quá nhiều thời gian để tìm cảm giác mãn nguyện theo cách khác!"

Biết rõ những gì cản trở và thúc đẩy bạn

Được như Julie thì thật là tuyệt, nguồn năng lượng cứ tự nhiên tuôn trào bất chấp thời gian biểu khắt khe. Nhưng nếu bạn không làm được như thế thì sao? Chúng tôi sẽ hướng dẫn bạn cách xác định nguồn gốc năng lượng và cách sử dụng năng lượng – và làm sao để bảo vệ, bổ sung cho phần năng lượng dự trữ của bạn từ ngày này qua ngày khác. Nghiên cứu của Edy Greenblatt chỉ ra bốn loại năng lực mà bạn có thể

sử dụng: thể chất, nhận thức (hay trí óc), tâm lý (hay cảm xúc) và xã hội (hay tinh thần). Sau đây là một số câu hỏi bạn có thể dùng để đánh giá tình trạng năng lượng của bản thân:

- **Thể chất: Khả năng chịu đựng và nguồn động lực cơ bản của bạn.** Hiện bạn có bao nhiêu sức lực? Bạn có luyện tập thể thao không? Chế độ ăn uống của bạn có lành mạnh và đều đặn không? Bạn có ý thức chăm sóc bản thân mình không? Nếu bạn thực hiện những điều đó, tức là bạn đang làm một việc đặc biệt quan trọng đối với những người lãnh đạo; nhiều phụ nữ cảm thấy tội lỗi khi thỏa mãn nhu cầu của chính mình – và đó là lối suy nghĩ sai lầm.

- **Nhận thức: Các hoạt động trí óc của bạn. Bạn có dễ tập trung**

không? Hoạt động trí óc khiến bạn thích nhất? Ví dụ, nếu lòng quả cảm là sở trường cốt lõi của bạn, thì não của bạn hẳn sẽ hoạt động mạnh mẽ khi bạn chủ trì một cuộc họp nảy lửa.

- **Tâm lý: Tâm trạng của bạn.** Điều gì khiến bạn lo lắng, sợ hãi hoặc căng thẳng, và điều gì khiến bạn nhảy cẫng lên vì vui sướng? Vài người trong chúng ta thích sự cạnh tranh; số khác lại cảm thấy mệt mỏi vì điều này. Nhiều phụ nữ chúng tôi gặp viện dẫn một hiện tượng làm cạn kiệt cảm xúc thường thấy – quan sát những người đồng nghiệp ngồi lặng lẽ trong buổi họp, thế nhưng sau đó lại vui vẻ tham gia bàn chuyện thiên hạ ngoài lề.

- **<u>Xã hội: Mối quan hệ của bạn với những người khác, các giá trị cốt lõi của bạn.</u>** Các hoạt động đội nhóm cho bạn thêm năng lượng hay vắt kiệt sức của bạn? Bạn có thường sử dụng các thế mạnh của mình không? Bạn có sống vì ước mơ của mình? Một nữ chính trị gia từng nói rằng bà phát hiện ra việc phải đi lại nhiều và lịch làm việc dày đặc không vắt kiệt sức của bà bởi bà đang làm việc để đạt đến mục tiêu cuộc đời mình: cải thiện chất lượng sống của các công dân nước mình.

Có lúc bốn khía cạnh năng lượng này hoạt động đồng nhất với nhau, nhưng thông thường thì chúng trái ngược nhau: ví dụ, bạn có thể kiệt sức sau một cuộc chạy bộ dài, nhưng tâm trí lại đầy ắp ý tưởng mới và thấy lòng thật nhẹ nhõm. Các nghiên cứu cho thấy nếu ngủ không đủ giấc, bạn có thể tăng khả năng

tập trung bằng cách đi bộ một quãng ngắn hoặc tập thể thao. Tương tự, đầu óc bạn có thể tê liệt sau một ngày dài họp hành liên miên, nhưng lại được các mối quan hệ tiếp thêm năng lượng tươi mới bởi chính tác động của bạn lên đội ngũ làm việc. Chuẩn bị cho bài thuyết trình có thể khiến bạn thấy mệt mỏi về mặt cảm xúc, nhưng bạn sẽ cảm thấy một nguồn năng lượng dâng trào khi kết nối với khán thính giả.

Nếu những ví dụ trên không đúng với bạn, thì cũng không có gì ngạc nhiên. Trên thế giới này chỉ có một vài nguồn cung cấp năng lượng chung. Phải kể đến trước hết là giấc ngủ - một giấc ngủ ngon buổi tối là món ăn bồi bổ trí não và cơ thể tốt nhất cho tất cả mọi người. Hãy nhớ đến điều này bất kỳ khi nào bạn cố thuyết phục bản thân rằng mình có thể làm việc mà không cần ngủ. Ngủ bao nhiêu là đủ? Lời khuyên tốt nhất chúng tôi dành cho bạn là hãy lắng nghe nhu cầu của bản thân. Ví dụ, trong suốt thời gian chúng ta thức, chúng ta được lập trình để phản hồi lại cái mà các nhà khoa học gọi là nhịp sinh học trong ngày. Đó là những chu trình của cảm giác sảng khoái và mệt

nhọc, theo đó phần lớn có thể hoạt động liên tục trong khoảng 90 phút. Rồi khi một chu trình kết thúc, vài phút nghỉ giải lao ngắn sẽ giúp bạn tỉnh táo. Đây là lý do tại sao nghỉ ngơi lại tốt cho cơ thể bạn và ngồi lâu một chỗ vắt kiệt sức bạn. Đó là một "chiêu" mà bạn có thể áp dụng ngay ngày hôm nay.

Học cách xác định nguồn gốc và cách sử dụng năng lượng bản thân là điều đáng để rèn luyện. Edy đưa ra một phương pháp thực tiễn: Hãy xem xét kỹ lưỡng 4 tình huống xảy ra gần đây nhất với bạn – hai trong số đó thật sự tiếp thêm cho bạn năng lượng và hai khiến bạn kiệt quệ. Đối với mỗi tình huống, liệt kê ra các yếu tố thể chất, nhận thức, tâm lý và xã hội. Đôi lúc ta bỏ qua các đầu mối – môi trường yên tĩnh hay ồn ào; bạn ngồi với người lạ hay bạn bè thân quen; bạn ở trong nhà hay ngoài trời; bạn đang nói hay đang suy nghĩ? Tìm hiểu các mô tuýp quen thuộc để biết thứ gì cản trở bạn và thứ gì thúc đẩy bạn.

Bổ sung năng lượng

Bạn có thể thêm năng lượng cho một ngày bằng những phương pháp không đòi hỏi quá nhiều thời gian và bắt đầu nhận thấy sự khác biệt ngay sau đó. Chúng tôi không thể chỉ ra chính xác phương pháp nào hiệu nghiệm đối với bạn, nhưng dưới đây là một vài ý tưởng:

- Học yoga và thêm một hoặc hai bài tập đơn giản vào danh sách những việc bạn cần làm trong ngày. Nhiều nữ lãnh đạo tìm đến yoga để giúp cuộc sống của họ thêm hài hòa và giúp họ đối mặt với những thời điểm căng thẳng nặng nề.

- Đi bộ xuống sảnh tòa nhà nơi bạn làm việc hoặc ra bước ra ngoài đi dạo vài lần trong ngày. Đối với đa số chúng ta, ánh nắng mặt trời cũng là một nguồn cung cấp năng lượng. Hãy thử nhìn ra ngoài cửa

sổ hoặc ra ngoài trời và cảm nhận ánh mặt trời ấm áp. Nghỉ ngơi một chút có thể giúp bạn cảm thấy sảng khoái. Thay đổi khung cảnh chỉ trong vòng vài phút có thể giúp bạn hồi phục năng lượng.

- Nghe loại nhạc mình yêu thích khi bạn cần nguồn cảm hứng để bắt tay vào những công việc căng thẳng như viết lách chẳng hạn. Một nhà lãnh đạo từng nói với chúng tôi rằng bà thường mở nhạc opera thật to khi cần hoàn tất bản báo cáo gửi đến ban hội đồng về những tác phẩm nghệ thuật mà bà đang chủ trì.

- Mang hoa tươi vào phòng làm việc. Và hãy dành thời gian nhìn ngắm chúng ít nhất một lần trong ngày. Cách làm này do một nữ

lãnh đạo đề xuất bởi bà luôn cảm thấy vui tươi mỗi khi nhìn ngắm đủ loại hoa nở rộ. Không có gì ngạc nhiên khi một trong những thế mạnh của bà là biết thưởng thức vẻ đẹp.

- Làm điều tốt cho người khác mà họ không ngờ tới, hoặc bày tỏ lòng biết ơn với người đã giúp đỡ bạn. Các nhà tâm lý học đưa ra bằng chứng cho thấy những điều ta trực cảm được: lòng tốt và lòng biết ơn là một trong những nguồn động lực mạnh mẽ nhất để ta hoàn thành nhiệm vụ. Hãy thử và xem bạn có tạo ra bước tiến vượt xa mong đợi nào không.

Nếu bạn không thấy bất kỳ ý tưởng nào kể trên phù hợp với mình thì cũng không sao cả. Bạn hãy tạo ra một danh sách cho riêng mình và lấp đầy danh

sách ấy tất cả những hoạt động trong ngày giúp bạn cảm thấy có thêm năng lượng. Bạn sẽ cần năng lượng để hoàn thiện danh sách ấy, nhưng thực hiện nó sẽ khiến bạn hồi phục sức lực.

Tối giản những việc khiến bạn kiệt sức

Phương pháp quan trọng nhất để duy trì nguồn năng lượng mà các nữ lãnh đạo chia sẻ là lập danh sách những điều bạn ưu tiên và làm đúng theo những gì bạn đã định. Bạn có thể tiết kiệm được rất nhiều sức lực, thời gian và giảm căng thẳng bằng cách đặt ra một số quy luật, thay vì cứ phải thay đổi lịch làm việc hàng ngày của mình tùy theo mức độ cấp bách trong từng thời điểm. Một ví dụ là bạn quyết định trước việc tập thể dục mỗi ngày. Nhờ đó bạn không phải lãng phí thời gian băn khoăn suy nghĩ về quyết định đó ngày qua ngày nữa. Kết quả là bạn sẽ biến việc tập thể thao thành một thói quen. Thói quen mang tính tự động và vì vậy nó giúp bạn bảo toàn năng lượng. Với quỹ thời gian tiết kiệm được, bạn có thể đưa thêm các hoạt động đòi hỏi năng lượng vào

thời gian biểu hàng ngày.

Giao tiếp là yếu tố quan trọng để làm được điều này. Hãy chia sẻ thời gian biểu của bạn với các thành viên trong nhóm và đồng nghiệp. Nói cho họ biết về các giới hạn thời gian và họ sẽ biết tôn trọng nó. Nhiều phụ nữ vừa làm mẹ vừa phải đi làm đã ra quy định về việc ở nhà ăn tối với gia đình mà không bị đồng sự quấy rầy. Một khi bạn đặt ra và tuân theo các quy luật này, các đồng sự của bạn có thể cũng làm theo. Bạn thậm chí còn có thể sửa đổi văn hóa công ty như cách Julie đã làm khi bà điều chỉnh lại lịch họp hành và thay đổi hoạt động của mọi người.

Dĩ nhiên sẽ có những lúc bạn phải có ngoại lệ, phá vỡ quy định để xử lý những tình huống khẩn cấp và những trường hợp bất ngờ. Từ khóa ở đây là lựa chọn và ngoại lệ. Nến bạn đảm bảo những trường hợp ngoại lệ này đúng là ngoại lệ và vẫn bám sát kế hoạch sau đó, bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy mình tiết kiệm được biết bao nhiêu năng lượng.

Một trong những nguy cơ đe dọa kế hoạch bảo toàn năng lượng là dạng công việc 24/7, tiếp tay cho nó là chiếc điện thoại di động. Hãy nghĩ xem. Bạn có để những thiết bị dùng để làm việc trong phòng ngủ không? Bạn có phản xạ khi chuông điện thoại reo không? Đây là những thói quen mà bạn đã không để ý từ lâu. Và những thứ bạn nghĩ là giúp bạn làm việc hiệu quả lại góp phần khiến bạn kiệt sức và kém hiệu quả hơn hẳn. Khi chia nhỏ thời gian để đọc và gửi email, nhắn tin và gọi điện thoại, bạn không chỉ mất tập trung mà còn mất kiểm soát cả thời gian biểu của chính mình. Danh sách những việc phải làm vẫn còn nguyên bởi bạn tốn quá nhiều thời gian vào những việc không lấy gì làm quan trọng. Đừng nhầm lẫn giữa khái niệm cấp bách và khái niệm quan trọng.

Một khi đã bỏ được thói quen lúc nào cũng thường trực bên email và điện thoại này, bạn sẽ trở nên hiệu quả hơn nhiều. Một chuyên viên hoạt động ngành bán lẻ từng chia sẻ với chúng tôi về cách làm của bà: “Tôi thường để chiếc điện thoại di động ngay đầu giường, vừa thức dậy là tôi mở nó ra xem trước

tiên," bà kể. "Tôi nhận ra mình đang chú trọng đến điều mà đối tượng gửi email cho tôi muốn, chứ không phải những vấn đề hoặc những cá nhân mà lẽ ra tôi nên quan tâm. Thế nên tôi chấm dứt." Giờ bà tránh email cho đến khi bà sẵn sàng. "Tôi có một tiếng đồng hồ thảnh thơi trước khi bắt tay vào công việc, khi tôi có thể lên kế hoạch mà không kết nối mạng," bà nói, "Mọi người đều biết nếu có chuyện khẩn cấp, họ sẽ gọi điện thoại cho tôi." Bạn có thể đặt ra các quy định và các thành viên trong nhóm sẽ tôn trọng điều đó.

Nhà tư vấn quản lý thời gian Julie Morgenstern đề xuất một vài chiến lược giúp lấy lại thời gian cho bạn. Sau đây là một vài cách để bạn thử thực hiện:

- Tắt chế độ báo có email trên máy tính và chỉ kiểm tra email vào vài thời điểm nhất định trong ngày. Không bao giờ nhìn đến chúng trước khi bạn lên kế hoạch trong ngày cho mình.

- Tìm cách phân bổ thời gian trong thời gian biểu cho những loại hình công việc khác nhau – họp hành, gọi điện thoại và quan trọng hơn hết, quãng thời gian không bị ai quấy rầy để tập trung tối đa suy nghĩ, phân tích hoặc viết lách. Hãy nhớ, chất lượng của những ý tưởng và khả năng quản lý của bạn là một phần cần thiết trong công tác lãnh đạo. Dĩ nhiên, phản hồi nhanh là điều rất tuyệt, nhưng chẳng ai thăng chức cho bạn vì kỹ năng sử dụng email thuần thục cả!

- Tắt điện thoại di động và để máy tính ở chế độ nghỉ khi bạn tham gia các cuộc gọi hội đàm. Chúng tôi thấy những nhà lãnh đạo có thói quen này cải thiện được đáng kể mối quan hệ của họ với đội ngũ

trong vòng vài tháng; bằng cách tập trung vào các cuộc gọi hội đàm, những nhân viên trực tiếp dưới quyền sẽ cảm thấy sếp mình biết chủ động lắng nghe và tham gia tìm cách giải quyết vấn đề. Họ thấy sếp quan tâm đến mình hơn, và mang đến những giá trị thật sự – chỉ bằng một thay đổi này thôi!

- Ra quy định cho mọi cuộc họp: không mang thiết bị điện tử vào – bởi ngay cả khi ở chế độ im lặng, nó vẫn gây gián đoạn khi đèn nhấp nháy; ai cưỡng được chuyện lén xem tin nhắn dưới gầm bàn chứ? Dù bạn có cố ý hay không thì việc nhận tin nhắn của người khác trong cuộc họp là một dấu hiệu rõ ràng cho thấy những người trong phòng kém quan trọng hơn đối với bạn. Nếu bạn phải nhận cuộc

gọi, hãy báo cho mọi người biết trước.

Cuối cùng, hãy chấm dứt việc làm nhiều việc cùng lúc. Phải, có vẻ như đây là cách duy nhất để bạn xoay sở trong cuộc sống ngày nay. Và cũng giống như đa số phụ nữ khác, bạn hẳn rất thành thạo kỹ năng này. Trái hẳn với ý định của bạn là chu toàn mọi thứ, các nhà tâm lý học phát hiện ra rằng làm nhiều việc một lúc hại nhiều hơn lợi. Khi bạn bỏ dở việc đang làm để trả lời email hoặc điện thoại, bạn phải chịu chi phí "đánh đổi", và não của bạn chuyển từ loại hoạt động này sang loại hoạt động khác. Việc chuyển đổi này làm tiêu hao năng lượng và khiến bạn kém hiệu quả. Chưa hết, các nhà khoa học cho biết mất hai mươi phút bạn mới quay lại được mức độ tập trung như ban đầu trước khi bị gián đoạn. Khi bạn tập trung làm một việc, bạn tiết kiệm được nhiều giờ đồng hồ.

Làm nhiều việc một lúc cũng có thể gây nguy hiểm – theo đúng nghĩa đen – trong trường hợp bạn

đang lái xe. Các nhà khoa học cho biết thậm chí nếu bạn sử dụng loại điện thoại không cần dùng tay, nó vẫn phân tán sự tập trung của bạn và khiến bạn phản ứng chậm hơn. Nhưng có mấy ai tránh khỏi việc này. Bạn thấy các nhà quản lý bận rộn vừa lái xe vừa nói chuyện điện thoại mỗi sáng đi làm. Họ đùa giỡn với tử thần trên đường cao tốc, và họ bào mòn sức lực của mình trước khi bước vào cửa văn phòng.

Thiết kế lại thời gian biểu sao cho phù hợp

Thiết kế lại thời gian biểu là một công cụ quan trọng khác để bảo toàn nguồn năng lượng của bạn. Edy Greenblatt tạo ra công cụ này bằng cách quan sát các nhân viên tại khu nghỉ dưỡng Club Med. Tương tự nhiều người trong chúng ta, họ gom hết tất cả những việc mệt nhọc vào một lúc trong ngày với hy vọng giải quyết chúng rốt ráo, nhanh gọn. Nhưng họ tốn quá nhiều sức lực đến mức họ dùng lấn sang cả phần “để dành” trước buổi chiều. Greenblatt dạy cho họ cách hòa trộn nguồn cung cấp năng lượng và cách sử dụng

năng lượng để làm việc hiệu quả và vui vẻ hơn. Hơn thế nữa, thông tin quan trọng này là chìa khóa để giảm tiêu hao sức lực.

Đó là điều cơ bản Julie đã làm mỗi khi bà ngồi vào vị trí mới. Thế nên, nếu một ngày của bạn gây cho bạn cảm giác kiệt quệ giống vậy, hãy chia nhỏ thành từng hoạt động để quan sát mức năng lượng của bạn biến chuyển theo từng giờ như thế nào. Hãy thiết kế lại thời gian biểu hàng ngày, xen vào những quãng nghỉ ngắn, và bạn sẽ cảm thấy mình bớt muốn bỏ cuộc hơn.

Khi bắt đầu chủ động kiểm soát nguồn năng lượng dự trữ, hãy nhớ rằng bạn có thể tăng mức năng lượng tối đa cho mỗi loại nguồn cung cấp năng lượng. Nếu bạn từng tập luyện một môn thể thao nào đó, hoặc tập khiêu vũ hoặc yoga cật lực, bạn biết một điều rằng chỉ cần cố gắng thêm một chút vượt qua giới hạn bản thân, bạn sẽ tăng độ bền bỉ dẻo dai lên dần dần – miễn là bạn biết nghỉ ngơi phù hợp giữa những bài tập. Những loại hình năng lượng khác

cũng tương tự.

Năng lượng của bạn có lúc trồi lúc sụt, đó là chuyện bình thường. Tuy nhiên, chỉ cần chủ động kiểm soát một chút, bạn sẽ làm chủ được nó, thay vì ngược lại – tự thân nó đã là một sự thay đổi tốt đẹp.

Và nếu bạn thấy đó là điều nên làm, thì thật sự là thế - cho chính bạn và cho cả mọi người chung quanh bạn nữa.

CHƯƠNG 23:
ĐỂ HỒI PHỤC NHANH CHÓNG

Khi tôi rời văn phòng lúc trời đã tối, mọi việc xem như xong. Tôi không còn muốn làm gì nữa. Tôi nhận ra mình cần thời gian yên tĩnh để thư giãn. Tôi gọi đó là thời gian hồi phục. Tôi thanh lọc bản thân và giải tỏa căng thẳng bằng cách tận hưởng bầu không khí im lặng trong một lúc. Thường đó là khi tôi đang ngồi trên máy bay đây, hoặc đơn giản là một buổi tối ngồi đọc sách bên lò sưởi cùng chồng.

Jane Fraser, Giám đốc Điều hành, Citigroup

Hồi phục sau một việc không ngờ xảy đến hẳn là một trong những thử thách lớn nhất trong việc điều

phối nguồn năng lượng. Thất bại xảy ra, có nhiều chuyện bạn không cách gì kiểm soát nổi. Nhưng nếu biết mình đủ bền bỉ để nhanh chóng lấy lại phong độ, chẳng phải đó là điều tuyệt vời sao?

Chúng ta ai cũng từng trải qua những tuần lễ như thế này: Gia đình sắp có tiệc, vậy nên bạn quýnh quáng dọn dẹp nhà cửa, đồng thời nghĩ cách tổ chức một buổi tối đáng nhớ. Mọi thứ có vẻ suôn sẻ, trừ chuyện sếp vừa giao cho bạn một vấn đề nan giải mà thời hạn giải quyết thì eo hẹp. Và bất thình lình, sếp lên lịch họp khẩn cấp, ngay vào lúc bữa tiệc diễn ra. Bổ sung một chút tình tiết nữa cho thêm phần căng thẳng nhé: Không ai ngờ nổi, con bạn lại bị cảm nặng và bạn phải thức trắng đêm trông con. Gia đình chồng thì đang trên đường đến ở chơi nhà bạn 5 ngày. Quên hết những gì được học về việc quản lý nguồn năng lượng, bạn tự nhủ rằng mình sẽ xoay sở được mọi chuyện. Bỗng dưng, công việc chả có gì hay ho nữa.

Nghe có quen thuộc không? Khi những tình huống bất lợi xảy ra, bạn dành nhiều năng lượng để

đối mặt với nó, và việc này thường gây cạn kiệt nguồn năng lượng dự trữ của bạn. Đến lúc bạn hiểu việc hồi phục sau thời kỳ bi đát là yếu tố làm nên hoặc giết chết một nhà lãnh đạo, thì bạn đã kiệt sức và thử thách gian nan trước mắt thật khó lòng vượt qua. Điều duy nhất còn sót lại trong đầu bạn là đi tìm một kế hoạch mới. Bạn đâu đã sẵn sàng. Rồi bạn sẽ sớm tự hỏi liệu mình có nên bỏ cuộc không. Nước mắt bắt đầu chảy.

Chúng ta hãy cùng chuyển hóa ý nghĩa sự việc này! Có nguồn năng lượng, bạn có được sự kiên cường. Và với sự kiên cường, bạn sẽ sớm tìm lại được cảm giác mạnh mẽ và tin yêu cuộc sống. Đó là điều giúp bạn vững vàng để tạo nên sự khác biệt.

Yifei Li là một nữ lãnh đạo thể hiện tính kiên cường đó. Bà đã chỉ cho chúng tôi cách hồi phục nhanh đến mức không tưởng. Vốn là một vận động viên tài năng, bà bắt đầu sự nghiệp kinh doanh của mình với sức khỏe thể chất tuyệt vời và khả năng chịu đựng dẻo dai. Cuối cùng, bà trở thành nhà điều hành

truyền thông lẫy lừng của châu Á và đã mang chương trình MTV đến khu vực này. Mới đây, bà lại nhận một thử thách mới, đó là thành lập các hoạt động tại châu Á cho một công ty đầu tư hàng đầu của Mỹ.

Sức khỏe thể chất là nền tảng của sự kiên cường

Lớn lên tại Bắc Kinh, Yifei Li thừa nhận mình thích "làm mọi thứ". Có thể đó là lý do bà là người duy nhất được chọn cho khóa huấn luyện đặc biệt của Học viện Thể thao Bắc Kinh. "Có khoảng 100 sinh viên được chọn để làm bài kiểm tra, và họ loại 70 người trong ngày tiếp theo," bà nhớ lại. "Vài ngày sau, 23 người khác phải ra về. 7 người còn lại trở thành thành viên đội võ thuật. Tôi lọt vào nhóm đó, vào năm 9 tuổi." Kinh nghiệm luyện tập và thi đấu võ thuật đã rèn cho Yifei một kỷ luật sắt đá mà bà mang theo đến tận tuổi trưởng thành. Đó là nền tảng giúp bà đương đầu với những thành bại trong cuộc sống.

Được chọn vào đội võ thuật không có nghĩa là

Yifei đã đến đích. “Trong suốt ba năm, tôi chỉ là người lo trà nước,” bà kể. “Tôi chỉ biết ngồi xem. Lúc này tôi không hẳn là một người tranh đua, tôi bẽn lẽn và hay mắc cỡ. Nhưng khi ngồi trên ghế và nhìn người khác chiến thắng, nghe những tràng pháo tay và chứng kiến đám đông đứng phắt dậy reo hò, tôi thấy khá là hấp dẫn. Tôi nhủ thầm, ‘Thích thật đó. Chắc mình phải cố gắng nhiều hơn nữa.’ Và thế là tôi cố gắng nhiều hơn!”

Mười ba tuổi, Yifei trở thành nhà vô địch múa kiếm Thái Cực Quyền, một môn võ cổ truyền Trung Hoa. Trong mười năm giữ vững danh hiệu đó, bà hiểu thế nào là đứng lên sau thất bại cũng như tận hưởng niềm vui chiến thắng. “Chính những lần thua cuộc đã mang lại cho tôi sự cân bằng,” bà giải thích. “Tôi luôn là nhà vô địch quốc gia suốt những năm đại học, bởi các đối thủ khác đều là dân nghiệp dư. Nhưng khi bước vào thi đấu ở giải võ thuật chuyên nghiệp quốc gia, tôi thua nhiều lắm, vì tôi không luyện tập thường xuyên như trước. Chính điều đó đã giúp tôi luôn ghi nhớ rằng tập luyện là bí quyết chiến thắng và không

ai chiến thắng mãi mãi.”

Quá trình tập luyện của Yifei giúp bà biết chấp nhận thắng thua mà không cảm thấy mình là kẻ bại trận. Bà mang theo suy nghĩ đó để đứng dậy sau mỗi thất bại trong kinh doanh sau này: “Tôi không tin vào việc chối bỏ bản thân,” bà nói. “Theo tôi thì cuộc sống mang lại cơ hội đồng đều cho tất cả chúng ta. Chúng ta chỉ cần tin vào bản thân mình. Và nếu có một cơ hội mà ai cũng nói ‘không’, thì tôi vẫn nói rằng, ‘Mình có thể làm được.’ Và thường thì cuối cùng bạn cũng sẽ làm được.” Bà nói với chúng tôi về một câu ngạn ngữ Trung Hoa: “Nếu ông Trời đã ban cho bạn cuộc sống thì bạn phải sống sao cho xứng đáng.” Bà chắc chắn đã sống như thế.

Yifei chủ động rèn luyện bản thân để biến nỗi lo lắng thành nguồn động lực tích cực. “Tôi có một thói quen nho nhỏ. Đó là mỗi khi hoảng sợ, tôi thường viết ra một danh sách có tên là ‘Tại sao mình lo lắng?’ Thời điểm tôi viết chúng ra giấy, tôi nhận ra rằng, “Có gì phải lo, cứ làm đi!’ “ Lấy ví dụ, Yifei từng lo lắng về

một thỏa thuận làm ăn mà bà chưa ký kết được. Sau khi viết ra danh sách ấy, “Tôi nhấc điện thoại lên gọi. Tôi bắt tay vào hành động để xóa đi nỗi sợ hãi của mình – đó là liệu pháp hữu hiệu đối với tôi.”

Sự kiên cường của Yifei đã giúp bà rất nhiều mỗi khi sự việc trở nên tồi tệ không ngờ tới. Có lần, bà lên kế hoạch cho một buổi hòa nhạc tại sân vận động có sức chứa 2.000 ghế ở Vũ Hán, với sự biểu diễn của một nhóm nhạc nam ca sĩ Hàn Quốc nổi tiếng – và kết quả là 10.000 sinh viên kéo đến xem. Một đại họa đang chực chờ. “Người tổ chức sự kiện của trường thật sự rất lo lắng,” bà nhớ lại. “Ông quyết định hủy show diễn nửa giờ trước giờ biểu diễn! Điều đó có nghĩa là chúng tôi lỗ một vố to, đồng thời bị mất uy tín thảm hại. Và hơn hết, chúng tôi lo sợ sẽ xảy ra những cuộc xô xát bạo lực. Tôi gọi cho tất cả những ai có thể thay đổi quyết định này. Nhưng tôi không thể cứu vãn buổi biểu diễn. Đó là lần đầu tiên trong đời tôi không thể xử lý sự việc ngay tại chỗ. Tôi cảm thấy mình mất mát và thất bại nặng nề.”

Khi Yifei nhận ra mình không thể tìm được một giải pháp tức thời, bà bỏ về khách sạn và đi ngủ. “Bạn có biết câu nói nổi tiếng của nhân vật Scarlett O’Hara là gì không? ‘Ngày mai là một ngày khác.’ Khi đi ngủ, tôi không nghĩ về bất cứ điều gì. Và khi thức giấc, tôi cảm thấy khá hơn. Tinh thần tôi vững vàng và tôi có thể giải quyết vấn đề.” Đúng thế thật, ngày hôm sau, Yifei tìm được biện pháp khắc phục. Bà nói với những người có thẩm quyền, “Chúng ta sẽ lên kế hoạch cho một sự kiện còn lớn hơn thế nhiều, một buổi biểu diễn riêng cho nhóm nhạc nam này tại sân vận động có sức chứa 10.000 người.” Đề xuất của bà được thông qua và thậm chí bà còn tìm được một nhà tài trợ mới chịu thanh toán cho phần chi phí tăng thêm. Bà đã chuyển một thảm họa trong sự nghiệp và nỗi thất vọng cá nhân thành một thành công giúp bà có được những thứ tốt đẹp hơn.

Cũng giống như những phụ nữ khác chúng tôi từng gặp, Yifei tìm được sức mạnh từ những mối quan hệ thân cận. Được ủng hộ về mặt tinh thần là rất cần thiết mỗi khi gặp căng thẳng, và nó giúp Yifei

phục hồi được năng lượng cũng như cái nhìn lạc quan. Bà biết ơn chồng mình vì đã cho bà sức mạnh để đứng lên sau thất bại: “Đôi lúc khi tôi cảm thấy có vẻ như mình không thể làm được, thì anh ấy sẽ nói rằng, ‘Chắc chắn em có thể làm được.’ Anh ấy nhắc tôi nhớ đến câu nói nổi tiếng của Khổng Tử: ‘Khi ý Trời buộc ta mang nặng, Trời sẽ khiến ta phải chịu ô uế thân thể lúc ban đầu; Trời bắt ta phải tâm trí không yên và gặp nhiều thất bại để rèn cho ta sức mạnh.’ Vì thế mỗi khi bạn gặp thất bại hoặc một thảm họa nào đó, thì đó chính là lúc Trời sắp sửa trao cho bạn một việc lớn phía trước.”

Bà ấy đã làm được điều đó bằng cách nào?

Dần dần, Yifei tìm ra nhiều cách giúp bà nhanh chóng hồi phục và không bị cạn kiệt sức lực. Bà đảm bảo cơ thể mình khỏe mạnh, không bao giờ nói không với bản thân, duy trì mạng lưới các mối quan hệ hỗ trợ, xác định và giải quyết vấn đề một cách có hệ thống, và bà luôn ngủ thật ngon giấc.

Sử dụng các công cụ này có thể giúp bạn vượt qua những khó khăn trở ngại hàng ngày, chẳng hạn như một buổi họp khiến bạn bỏ lỡ bữa cơm gia đình. Nhưng chúng còn cần thiết hơn khi những nghịch cảnh to lớn xảy ra. Các nữ lãnh đạo chúng tôi tiếp xúc chia sẻ những chuỗi thất bại trong sự nghiệp vốn đòi hỏi nhiều thời gian và công sức để hồi phục, chẳng hạn như không được thăng chức, thái độ làm việc bị đánh giá thấp nghiêm trọng, hoặc bị sa thải. Đó là lúc bạn thật sự cần một chiến lược hẳn hoi để lấy lại phong độ.

Bạn không cần phải là vận động viên tài năng để có thể thành chuyên gia trong lĩnh vực hồi phục. Hãy bắt đầu bằng kinh nghiệm bản thân để khám phá xem điều gì phát huy hiệu quả với bạn trong quá khứ. Hãy nhớ về một vài trải nghiệm mà bạn có thể hồi phục sau những nghịch cảnh lớn lao. Nếu chưa tìm ra điều gì, hãy thử nhớ đến thời bạn còn nhỏ. Miêu tả lại sự việc và điều đã giúp bạn hồi phục. Bạn có thể lần theo những mục sau để khám phá: thể chất, tâm trí/nhận thức, tâm lý/cảm xúc và xã hội/tinh thần.

Hãy nhớ về những ai ở bên cạnh bạn và vai trò của họ, cả mặt tích cực lẫn tiêu cực.

Tiếp theo, hãy nghĩ về một hoặc hai trải nghiệm khiến bạn mất nhiều thời gian hơn để hồi phục và cũng đi theo danh sách bên dưới. Có gì khác biệt trong những tình huống này không? Khi bạn suy ngẫm, hãy chú ý đến các yếu tố giúp bạn hồi phục (hoặc những yếu tố còn thiếu khi bạn cảm thấy mọi việc khó khăn hơn). Danh sách ấy có thể bao gồm:

- Ngủ đủ giấc và biết quan tâm đến sức khỏe của mình – thường xuyên đến phòng tập thể dục – để bạn có đủ sức bền để vượt qua thời kỳ đen tối

- Mạng lưới các mối quan hệ vững mạnh nhờ có gia đình, bạn bè tin tưởng bạn, bất kể bạn đang ở trong tình huống nào

- Đưa ra những nhận xét đúng đắn về những gì đang thật sự diễn ra (thu nhặt thông tin thông qua những cuộc trao đổi với những người tư vấn hay hướng dẫn bạn)

- Một kế hoạch hành động nhằm lấy lại những gì đã từng khiến bạn hào hứng thực hiện

- Sự hiện diện của những người có sức ảnh hưởng trong công việc ủng hộ bạn, sẵn lòng giúp bạn vượt qua khó khăn

Hãy sẵn sàng đón nhận những trở ngại sắp đến bằng cách chuẩn bị sẵn những “trợ tá đắc lực” này. Đó là một phần của mô hình Lãnh Đạo Cân Bằng – nói đúng hơn thì nó là một trong những phần quan trọng nhất. Lúc yên ổn thì ai trông cũng tốt đẹp cả, nhưng khi có chuyện xảy ra, những gì bạn làm mới khiến người khác chú ý và nhớ mãi. Và hãy biết thương bản

thân mình. Thất bại là một phần không thể tránh khỏi trong cuộc sống, tìm cách vượt qua nó mới là điều quan trọng, chứ không phải việc cứ mải nghĩ ngợi về lý do tại sao thất bại đó lại xảy đến với bạn.

Tập thói quen tự hồi phục

Bạn còn phải biết tự hồi phục sức lực trong quá trình thực hiện những công việc hàng ngày. Nhiều tháng trôi qua với lịch làm việc dày đặc sẽ khiến bạn kiệt sức. Có thể ban đầu bạn thấy một nhiệm vụ mới đầy tính thử thách hoặc thời gian biểu sít sao là điều hứng thú. Thế nhưng, chưa kịp nhận ra điều đó, thì bạn đã quên mất rằng năng lượng, khả năng chịu đựng và sự bền bỉ đang trôi tuột dần. Có thể bạn không nhận ra sự thay đổi, bởi đó là điều mọi người chung quanh bạn đang làm. Bạn đang đi đến tình trạng kiệt sức, và bạn sẽ nhận ra điều đó khi những hoạt động thường khiến bạn trở nên sung sức mất đi tác dụng.

Thường thì hiện tượng kiệt sức xảy ra khi bạn

làm việc trong một nhóm, ai cũng bận rộn và làm việc cật lực. Thật ra, công việc cuốn bạn vào vòng xoáy đến nỗi bạn quên cả gia đình; đôi khi bạn còn quên ăn quên ngủ. Chẳng tốt tí nào! Nếu bạn là trưởng nhóm, hãy chú ý đến các dấu hiệu từ sớm – đồng nghiệp của bạn không gọi điện về nhà hoặc làm việc quá nhiều đêm liên tục tại văn phòng. Có thể nhóm của bạn đã quen với việc gửi email trễ vào ban đêm và vào sáng sớm, làm việc cả trong ngày cuối tuần, và bỗng dưng bạn thường xuyên phải họp qua điện thoại vào ngày chủ nhật.

Một dấu hiệu cảnh báo sớm khác là triệu chứng của bệnh cảm. Nhiều khả năng là bạn làm việc quá căng thẳng nên phải dùng đến nguồn năng lượng dự trữ. Không cần phải nói chắc bạn cũng hiểu, nhưng hãy là người cảnh giác để bảo vệ bản thân và đội ngũ của mình.

Một dấu hiệu đáng chú ý khác nữa: Không có giây phút nào trong ngày mà bạn không có lịch hẹn, và nhìn vào lịch làm việc của bạn thì ngày nào cũng kín

mít công việc như ngày nấy, không biết bao giờ mới thôi. Bạn phải làm gì đây? Hãy dành ra nửa giờ cho phép mình rảnh rỗi và tái tạo năng lượng.

Quá trình luyện tập thể thao của Yifei đã giúp bà phát huy tính bền bỉ để đứng dậy sau thất bại. Hóa ra những gì các vận động viên thành công học được đều có thể áp dụng cho chính bạn. Nhà tâm lý học Jim Loehr đã nghiên cứu các vận động viên quần vợt để tìm hiểu xem điều gì khiến họ đạt được những thành tích tột bậc. Trong quyển sách của mình, *The Power Of Full Engagement (Sức Mạnh Của Việc Tập Trung Cao Độ)*, ông giải thích rằng ông bắt đầu theo dõi cách các vận động viên ghi điểm, nhưng không tìm ra điểm khác biệt nào. Cuối cùng, ông nhận ra sự khác biệt giữa người hay kẻ dở nằm ở hành động của họ giữa các hiệp đấu. Có người bước chầm chậm về phía vạch phát banh, trong khi người khác thì dành vài giây để tập trung hoặc thậm chí nói chuyện với chính mình trước khi trận đấu tiếp tục. Khi nối máy vào người họ, ông nhận ra nhịp tim của họ giảm xuống hai mươi nhịp hoặc hơn. Họ đang sử dụng chiến lược phục hồi

năng lượng giúp họ có thêm năng lượng và tập trung tốt hơn – một sự kết hợp mang lại chiến thắng.

Mỗi người có một chiến thuật riêng để khôi phục năng lượng tức thời. Không nhất thiết nó phải là hoạt động thể chất. Một số nữ lãnh đạo đặt ra quy định là không bao giờ làm việc trên máy bay, mà dành quãng thời gian tĩnh lặng đó để hồi phục. Chúng ta có dám nói ra cách làm của chính mình không? Một vài người trốn việc khoảng một hai tiếng đồng hồ để thăm các con hoặc đến phòng tranh nghệ thuật ngắm nghía một chút. Có người đi một vòng quanh công sở để gặp gỡ đồng nghiệp. Hãy nghĩ xem điều gì phù hợp với bạn.

Một khi bạn bắt đầu hiểu được điều gì khôi phục nguồn năng lượng trong bạn, hãy đưa các kỹ thuật đó vào nhịp sống hàng ngày của mình. Hãy biến những hành vi mới này thành những thói quen tích cực. Nếu mỗi ngày bạn có cách thức tái tạo năng lượng riêng, bạn sẽ dễ dàng hồi phục hơn trong lúc dầu sôi lửa bỏng. Bạn phải đánh răng mỗi ngày, dù bạn đang

thành công vang dội hay đang chật vật tìm cách thoát khỏi khó khăn. Hãy đưa việc hồi phục năng lượng vào công việc thường ngày của mình. Nếu bạn không làm được điều đó, sẽ chẳng bao giờ bạn cảm thấy mình thật sự tràn trề năng lượng.

Rèn luyện cho cuộc đua ma-ra-tông

Chúng ta ai cũng có thể nhớ về thời điểm công việc xâm chiếm ta. Có thể vì ta muốn hoàn thành công việc tốt, cảm thấy có trách nhiệm – không muốn trở thành gánh nặng cho người khác. Đôi khi, công việc căng thẳng làm ta thấy hứng khởi. Nhưng thường thì nó khiến ta bận rộn đến cả tuần, cả tháng thậm chí hơn. Ai cũng có những lúc như thế, nhưng bạn có thể chuẩn bị tinh thần cho nó.

Có rất nhiều cách để sẵn sàng. Sau đây là vài gợi ý:

- **Nuôi dưỡng và mở rộng mạng lưới hỗ trợ**. Bạn bè và gia đình sẽ

cho bạn biết khi nào bạn đang trượt dài trong công việc, ngay cả khi bạn không tự mình nhận ra. Họ còn là tấm lưới bảo hộ cho bạn, nhưng bạn cần duy trì các mối quan hệ hiện tại để khi nghịch cảnh xảy đến, họ luôn có mặt bên bạn.

- **Thường xuyên luyện tập thể thao.** Chúng tôi không biết nói sao cho đủ về tầm quan trọng của nó – không phải để cho vui, mà là cho công việc.

- **Đảm bảo ngủ đủ giấc.** Hãy lưu ý đến giấc ngủ của mình và đừng để nó rơi vào tình trạng mất kiểm soát. Các chuyên gia cho biết bạn không thể thật sự bù đắp cho những lúc thiếu ngủ.

- **Đảm bảo dành thời gian trong tuần cho việc sáng tạo.** Julia Cameron gọi khoảng thời gian này là lúc bạn dành thời gian cho đứa con tinh thần – tạo mối liên kết với tiềm năng sáng tạo bên trong mình và nuôi dưỡng nó. Óc sáng tạo đến từ nhiều nguồn khác nhau, không nhất thiết phải liên quan đến nghệ thuật. Nó rất đáng để bạn đầu tư thời gian nếu bạn muốn có đủ năng lượng trong thời gian dài.

- **Đi nghỉ mát.** Chẳng ai tuyên dương bạn nếu bạn bỏ qua kỳ nghỉ lẽ ra mình phải có. Điều gì nạp lại năng lượng cho bạn khi phần dự trữ trong bạn đang dần cạn kiệt? Nhiều nữ lãnh đạo chúng tôi tiếp xúc đều thích đi du lịch nước ngoài. Những khám phá

mới mẻ và phiêu lưu mạo hiểm khiến họ tràn đầy năng lượng. Những người khác (đặc biệt là người Úc, có vẻ thế!) lại chuộng những kỳ nghỉ ở nông trại, nơi họ tận hưởng cảm giác thanh bình và tự tại cùng những công việc lao động tay chân mà họ yêu thích. Hãy nghĩ về loại kỳ nghỉ nào mang đến cho bạn cảm giác tươi mới với vô vàn ý tưởng trong đầu. Rồi lên đường.

- **Thử hát hò một chút.** Không chỉ trong lúc tắm, mà bất cứ nơi đâu, bất cứ lúc nào. Đừng viện cớ mình hát không hay. Hãy gào thật to mỗi khi bạn nhớ ra một bài hát nào đó!

- **Tham gia hội nhóm.** Đây là một trong những hoạt động giàu năng

lượng nhất mà bạn có thể thực hiện! Bất cứ hội nhóm phụ nữ nào cũng tốt cả, hoặc ban sinh hoạt tôn giáo, nhóm hoạt động địa phương, các lớp học, hoặc là nhóm bạn cũ học chung trường.

- **Sống vui vẻ mỗi ngày.** Dành ra 10 phút gọi điện thoại cho một người bạn để kể một câu chuyện hài hoặc về một chuyến đi thú vị không phải là điều xa xỉ. Hãy làm điều gì đó khác thường – dẫn phòng của mình đi chơi vào một ngày nắng đẹp khi tiết trời sang xuân. Khuyến khích sự hài hước trong cuộc họp nhóm.

Hành trình lãnh đạo là một cuộc chạy đua đường trường với nhiều đồi núi phải chinh phục, bên cạnh những giây phút hứng khởi đến từ những thành tích cá nhân và tập thể. Sẽ có người cán đích trước, chắc

chắn thế, nhưng đó không phải là mục tiêu duy nhất. Hãy tận hưởng niềm vui trong quá trình rèn luyện, tận hưởng sức bền của bạn và nhìn ngắm cảnh vật nơi bạn đi qua. Nói cách khác, hãy tận hưởng cuộc hành trình, bao gồm các thế mạnh và sự bền chí của bản thân bạn.

CHƯƠNG 24:
TRẢI NGHIỆM CẢM GIÁC HƯNG PHẤN

Ngày 4 tháng 5 năm 1975: Tôi vẫn còn nhớ mình đã nhảy điệu gì. Đó thật sự là phút giây huy hoàng, ánh đèn máy ảnh nhá lên khắp nơi. Cả thảy 800 người trong hàng ghế khán giả hòa làm một. Không ai cử động. Có người còn nói, “Chúng ta vừa được thấy ánh sáng trong vài giây.” Trong tiếng Phạn, đó gọi là Rasa – thời khắc cảm nhận mỹ học. Đó là dòng chảy năng lượng. Cuộc sống là một dòng chảy, hơi thở cũng là một dòng chảy, và khi dòng chảy ấy ngừng lại, cuộc sống của bạn chấm dứt.

Sonal Mansingh, Vũ công múa cổ điển Ấn Độ

Bạn biết cảm giác đó. Công việc có vẻ dễ dàng. Thời gian trôi qua không ai hay. Bạn ngất ngưỡng trên đỉnh thế giới và quên hết mọi thứ. Năng lượng trong bạn là vô hạn. Và mọi người nói, "Tôi muốn những gì cô ấy có!" Thật là một cảm giác hứng khởi tự nhiên – bạn đang làm cho cuộc sống trở nên vẹn tròn. Khi bạn đã trải nghiệm nó một lần, bạn sẽ muốn được thêm nhiều lần nữa.

Đó chính là cảm giác hưng phấn. Trong những ngày đầu mở đường tiên phong, nhà tâm lý học của Đại học Chicago, Mihály Csikszentmihályi quan sát thấy con người thuộc mọi tầng lớp xã hội đều có thể trải nghiệm được trạng thái tương tự các vận động viên, nhạc sĩ và những người làm nghệ thuật khác từng trải qua, một khi họ được làm "đúng sở trường". Ông gọi hiện tượng này là trạng thái hưng phấn – cảm giác mà một nghệ sĩ có được khi cô đặt bút vẽ lên khung vải trắng, hoặc một vận động viên quần vợt thi đấu trên sân. Mọi người dù làm bất cứ nghề gì cũng đều có thể có cảm giác hưng phấn, kể cả công nhân lao động. Sự hưng phấn phát tiết ra nguồn năng

lượng mới. Và bởi mọi người thường tìm thấy sự hưng phấn trong công việc nhiều hơn ở nhà, nên nó thúc đẩy ta tìm đến công việc. Tuy nhiên, sự thật đáng buồn là đa số mọi người chỉ cảm nhận được sự hưng phấn trong một quãng thời gian không đáng kể.

Nhưng nếu bạn có thể tạo điều kiện cho nguồn cảm hứng ấy phát triển thì sao – không chỉ cho bản thân bạn, mà còn cho đội ngũ của bạn cũng như nhiều, nhiều cá nhân khác trong tổ chức? Đó là một cách thức chắc chắn nới rộng nguồn dự trữ năng lượng trong bạn và giúp bạn hoàn thành nghiệp lớn.

Linda Wolf, nguyên chủ tịch kiêm CEO của Leo Bur- nett Worldwide, vẫn còn nhớ như in cảm giác khi sự hưng phấn kéo đến và tác động của nó. Khép lại sự nghiệp 27 năm trong ngành quảng cáo, ngày nay bà vẫn vui vẻ làm việc, cố vấn cho nhiều ban quản trị, trong đó có tập đoàn Walmart. Bà chia sẻ kinh nghiệm – và cả niềm vui – của niềm hưng phấn.

Bậc thầy khơi nguồn dòng chảy

Nhớ lại những năm 1950 khi Linda đang trong giai đoạn trưởng thành, đa số các ông bố không mang con gái đến chỗ làm. Cha của Linda thì ngược lại, và trong bữa cơm gia đình, ông luôn nói với con về sự nghiệp kinh doanh theo một cách vô cùng thú vị. Ông đối xử với con trai và con gái như nhau. Dù mẹ Linda muốn con mình trở thành một cô gái nữ tính và tuân theo các giá trị truyền thống, cô chẳng bao giờ chịu nghe theo. Linda còn nhớ: "Tôi nghĩ mẹ mình hẳn cho tôi là đứa cứng đầu. Tôi khá độc lập. Lúc trước tôi không tôn trọng mẹ mình bằng bố, chắc vậy. Kỳ vọng của bà không phù hợp với tôi. Nhưng dần dần, tôi nhận ra mẹ đã cho tôi các giá trị sống tạo nên con người bên trong tôi."

Điều Linda nhận ra từ khi còn bé là bà cực kỳ phấn khích khi được học những điều mới mẻ về thế giới chung quanh – dù chủ đề ấy có khó hiểu tới mức nào. "Tôi tò mò về mọi thứ. Tôi thích tìm hiểu về con người, nơi chốn, sự vật sự việc, và tôi nạp được rất

nhiều năng lượng trong những lúc này," bà kể. "Những trải nghiệm đó khiến tôi dồi dào năng lượng. Tôi cảm thấy mình năng động những khi học hỏi. Ngay cả bây giờ, khi không còn làm việc toàn thời gian nữa, tôi vẫn thích sự thử thách. Đó là bản chất con người tôi. Nói trắng ra là tính tò mò trong tôi không bao giờ dứt. Nó đánh thức tôi dậy mỗi ngày. Tôi nghĩ, 'Hôm nay có gì mới nhỉ? Mình sẽ làm chuyện gì mới đây?'"

Nhớ lại năm 1967, chính sự tò mò đã khiến Linda quyết định đến Madrid học đại học, mặc cho bạn bè nghĩ cô là kẻ dở hơi. "Tôi có mấy người họ hàng hay đi đây đi đó, và khi tôi còn trẻ họ chia sẻ trải nghiệm ấy với tôi. Tôi muốn làm điều tương tự cho riêng mình."

Kinh nghiệm ấy giúp tôi trưởng thành. Linda nhớ lại, "Trong vòng một năm sống ở châu Âu, tôi trở nên tự tin kỳ lạ. Có một lần, tôi đi lạc trên đất Pháp. Tôi không biết ngôn ngữ của họ. Lúc đó là 2 giờ sáng, và điện thoại di động chưa hề tồn tại. Tôi không có

tiền. Tôi phải nghĩ ra cách gì đó. Khi bạn trải qua nhiều chuyện, bạn sẽ nhận ra mình có khả năng giải quyết vấn đề hoặc tìm cách thoát ra. Đó là ngọn nguồn của sự tự tin.”

Sau khi tốt nghiệp, Linda gia nhập một công ty nghiên cứu thị trường tại New York và về sau chuyển đến Chicago. Bà yêu, lập gia đình rồi chuyển tới Pittsburgh, tại đây bà nhận công việc nghiên cứu thị trường cho H. J. Heinz. Bước ngoặt cuộc đời đến khoảng một năm sau đó, khi Heinz muốn đưa bà lên nắm vai trò giám đốc thương hiệu. Một công ty quảng cáo khác trong vùng cũng mời bà vào vị trí tương tự. “Hoặc làm giám đốc thương hiệu, hoặc làm giám đốc quản lý khách hàng – hai mặt của một đồng xu,” Linda giải thích. “Người phụ nữ phỏng vấn tôi ở công ty quảng cáo đã góp phần vào quyết định của tôi. Bà ấy nói về những người trong ngành quản lý khách hàng và cho biết, ‘Nếu thật sự muốn thành công, chị cần dự đoán nhu cầu của khách hàng. Chị cần gợi ý cho họ. Chị cần là người đi đầu trong mọi việc.’ Và tôi nghĩ, ‘À, đúng là tôi muốn như thế. Tôi muốn ở vào vị

trí có thể thúc đẩy mọi người cùng tiến bộ.'"

Lại thêm một lần chuyển chỗ ở nữa, và lần này Linda quay trở lại Chicago để tham dự phỏng vấn với các công ty quảng cáo. Leo Burnett mời bà về làm và chồng bà lấy làm ngạc nhiên khi bà đồng ý. "Những người đó thật sự thông minh, nhưng tôi nghĩ họ khá tự cao tự đại và hơi quá xem trọng mình," bà nhận xét. "Công việc họ mời tôi về lương thấp hơn, ít trách nhiệm hơn. Nhưng họ lại có chương trình đào tạo tuyệt vời, và tôi chưa có nhiều kinh nghiệm trong doanh nghiệp quảng cáo. Vậy nên tôi thích được đào tạo."

Bà dự định làm vài năm rồi đi, sau khi đã có nhiều kinh nghiệm. Thế nhưng bà chỉ rời Bernett khi đã đến tuổi về hưu. "Vấn đề xoay quanh điều gì truyền cho bạn sức lực và thúc đẩy bạn thực hiện," Linda nói. "Tôi yêu công việc quảng cáo ngay khi bắt tay vào làm. Tôi thích sự đa dạng về mặt con người và tôi yêu những cơ hội cũng đa dạng không kém. Ý tưởng làm việc suốt hai mươi năm cho một công ty

hàng tiêu dùng khiến tôi phát ngấy. Con người tôi không phải thế.”

Lý do đơn giản nằm ở niềm hứng khởi, kết quả của sự kết hợp giữa óc sáng tạo, khả năng giải quyết vấn đề và tính tranh đua để có được các mối làm ăn mới. “Trong lĩnh vực mới này, nhiều lần tôi cảm thấy thật sự phấn chấn,” bà nói. “Đối với tôi, công việc này thật tuyệt vời. Tôi yêu mọi thứ về nó. Quả đúng là quảng cáo. Toàn bộ quy trình được gói gọn trong một khoảng thời gian ngắn hơn nhiều. Áp lực phải tìm ra giải pháp thông minh lại càng to lớn hơn. Và điều quan trọng nhất chính là đội ngũ nhân viên. Tôi trân trọng họ. Có rất nhiều nhân tài trong đội ngũ, dù họ làm trong mảng sáng tạo, truyền thông, nghiên cứu hay quản lý khách hàng. Và khi có dự án mới, chúng tôi biết tận dụng thế mạnh tốt nhất của mỗi người. Rồi chúng tôi tìm cách giải mã vấn đề. Điều này tạo ra niềm hứng khởi. Thời gian làm việc vô cùng căng thẳng. Chúng tôi có thể làm suốt bảy ngày một tuần, mười tám tiếng một ngày, và những ai biết chuyện đều kêu lên, ‘Mấy người điên mất rồi,’ nhưng mọi thứ

cực kỳ phấn khích."

Vậy thì cảm hứng làm việc chính là lý do giữ chân Linda ở lại. Bà miêu tả lại hiệu ứng của nó cho chúng tôi nghe. "Niềm hứng khởi không chỉ đơn thuần là nỗ lực của tập thể khi so sánh với nỗ lực cá nhân. Nó chính là thử thách. Nó là nguồn năng lượng, và nó cực kỳ hào hứng. Giống như từng tế bào thần kinh trong bạn đang hoạt động vậy, bạn hiểu không? Mức độ tập trung và sự nhạy cảm mà bạn dành cho công việc được tăng cao, bởi bạn đang ở vào thời điểm mọi thứ kết hợp lại với nhau. Cảm giác vô cùng khác lạ. Thành thật mà nói, có nhiều lúc mọi thứ đã kết thúc, nhưng bạn vẫn chưa trở lại bình thường được."

Ngành quảng cáo đã mang đến tất cả những gì Linda yêu thích và làm bật lên các thế mạnh của bà. Bà thích sự tranh đua; bà thích đặt ra và chinh phục mục tiêu. Nó phát huy khả năng học hỏi và tính tò mò trong bà; nó tận dụng óc sáng tạo và niềm hứng khởi trước thử thách của bà. Chưa hết, bà còn thích được ở cạnh mọi người.

Linda quyết định rằng việc dành toàn thời gian để mang về các mối làm ăn mới chính là công việc lý tưởng đối với bà. “Tôi đã nỗ lực rất nhiều và chúng tôi dành được vài hợp đồng quảng cáo mỹ phẩm,” bà nhớ lại. “Nó khiến tôi cảm thấy hứng thú nên tôi tình nguyện nhận công việc này. Nhiều người khen, ‘Đúng là một quyết định chuyển việc sáng suốt.’ Tập đoàn Burnett lại cho rằng không nhất thiết phải tập trung vào lĩnh vực này bởi khách hàng sẽ tự kéo đến công ty. Tôi thì nhìn ra một thực tế rằng thị trường đang biến đổi, và tôi nói với cấp quản lý của mình rằng tôi muốn thực hiện chiến lược kinh doanh này.”

“Chúng tôi lập ra một kế hoạch kinh doanh hoành tráng và mọi người đều bị ấn tượng mạnh,” Linda nhớ lại. Mặc dù vậy, niềm hưng phấn không phải tự nhiên mà đến. “Khi chúng tôi hoạt động được một năm đầu, chúng tôi chỉ mang về một mối làm ăn duy nhất, còn lại đều thất bại. Tình hình thảm hại đến độ ai cũng thấy rõ. Trong ngành quảng cáo, nếu bạn không thắng thế thì thông tin tràn ngập trên báo chí. Không chỉ người ngoài biết chuyện mà cả nhân viên

dưới quyền bạn cũng mất tinh thần. Và mọi trách nhiệm đổ dồn lên vai bạn.”

Niềm hứng khởi cần có yếu tố quyết tâm học hỏi những kỹ năng mới phù hợp với thử thách trước mắt. Với tính cách tranh đua bẩm sinh, Linda không chấp nhận bỏ cuộc. “Quảng cáo là ngành kinh doanh khó. Cộng thêm chuyện chồng con ở nhà, mọi thứ quả thật khó khăn. Nhưng không bao giờ tôi nói câu, ‘Tôi bỏ cuộc.’ Tính tôi không phải thế.” Linda ngừng một chút. “À, cũng có những lúc tôi đắm chìm trong nỗi phiền muộn. Nhưng chẳng mấy chốc tôi lại vực dậy được tinh thần. Tôi nghĩ chưa có điều gì và cũng chưa ai có thể khiến tôi gục ngã. Không ai có thể chi phối được tôi. Tôi tự làm chủ bản thân mình. Tôi sẽ giải quyết việc này. Bằng cách nào đây?” Cũng may Linda luôn có hậu phương vững chắc ủng hộ bà. “Chồng tôi luôn khuyên vợ hãy tìm mọi cách quay lại chiến trường. Và thường thì ông ấy đúng!”

Và Linda làm đúng y như vậy. Bà tức điên lên và tìm cách xử lý vấn đề. Bà xem xét thất bại của đội ngũ

theo như cách bà phân tích các vấn đề trong hoạt động tiếp thị. Khi nắm được các dữ kiện, bà thay đổi phương pháp chiêu thị: "Tất cả nằm ở kinh nghiệm. Thế rồi chúng tôi trở lại và giành được hết các hợp đồng béo bở trong năm tiếp theo, ngoại trừ một cái."

Linda vẫn bền bỉ theo đuổi sự nghiệp, bà và các nhân viên dưới quyền xây dựng thêm nhiều kỹ năng mới. "Tôi thích đối mặt với thử thách," bà thú nhận. "Đó là bài kiểm tra sức chịu đựng của bạn. Một lần, chúng tôi tiếp cận Walt Disney, khách hàng này chưa bao giờ chấp nhận đơn vị đại diện. Chúng tôi đã tạo được ấn tượng tốt với họ, nhưng rồi khách hàng quay lại và nói họ thuê đội ngũ sáng tạo và tiếp thị của công ty tôi, nhưng không cần nhóm truyền thông. Tôi phản đối kịch liệt. Vị CEO công ty tôi sợ bị mất hợp đồng nhưng ông vẫn ủng hộ lập trường của tôi. Chuyện cứ giằng co miết. Hai tuần sau, khách hàng nhượng bộ, nhưng dĩ nhiên chuyện có thể đã khác đi nếu tôi không làm thế."

Khi bạn hết lòng say mê công việc vốn thách thức

tối đa khả năng của mình, nó sẽ giúp bạn càng lúc càng trở nên hăng hái. Mỗi lần bạn chấp nhận rủi ro để phát triển, nguồn cảm hứng sẽ tiếp tục tuôn trào. Nhưng vẫn chưa hết. Khi các nhà lãnh đạo kể về những trải nghiệm đáng nhớ, điều đầu tiên họ nói đến là mục tiêu chung đầy ý nghĩa của một nhóm người xuất chúng với những kỹ năng đa dạng. Tiếp theo, họ kể về niềm vui khôn tả, vừa căng thẳng vừa mãn nguyện do nguồn cảm hứng làm việc mang lại, và hơn thế nữa – cả nhóm cùng cảm nhận được dòng chảy năng lượng tích cực đó. Chúng tôi phát hiện ra mọi người đều xem những trải nghiệm cao độ ấy là những lần họ làm việc hiệu quả nhất. Đó là lúc cả guồng máy hoạt động nhịp nhàng và cháy bỏng.

Bởi bạn đừng lấy làm lạ khi tất cả những ai từng nếm trải cảm giác hứng khởi tột độ trong công việc đều thấy mình may mắn và muốn có thêm những cơ hội như thế.

Đi tìm nguồn cảm hứng của riêng bạn

Cảm hứng không chỉ là cảm giác hào hứng về mặt trí óc, cảm xúc hay tinh thần, nó còn là thứ thuốc bồi bổ sức khỏe. Các nhà khoa học đã theo dõi hoạt động đầu óc của con người thay đổi như thế nào trong lúc cao hứng. Những đợt sóng não mà bạn hình thành sẽ kết nối ý thức và tiềm thức lại với nhau, cho phép những suy nghĩ vô thức có cơ hội thể hiện đồng thời để cho ý thức hướng vào công việc của bạn được nghỉ ngơi. Đó là lý do vì sao bạn có cảm giác khác hẳn. Đó cũng là lúc bạn thấy mình sáng tạo nhất, tràn trề cảm hứng và tập trung vào mục tiêu cao nhất.

Tất cả chúng ta đều có thể tạo điều kiện để nguồn cảm hứng trào dâng, và bạn sẽ thấy nó rất đáng để cố gắng. Csikszentmihályi xác định được năm điều kiện:

1. Những mục tiêu rõ ràng và có thể thực hiện
2. Tập trung cao độ vào một chủ đề cụ thể
3. Động lực nội tại
4. Cân bằng giữa thử thách và năng

lực của bạn

5. Phản hồi thường xuyên

Bạn sẽ không thể nào tìm được cảm hứng làm việc nếu mục tiêu không rõ ràng. Dĩ nhiên mục tiêu đặt ra phải cao, nhưng nếu nó vượt ngoài khả năng của bạn, thì thứ bạn đạt được chỉ là nỗi thất vọng hoặc tệ hơn. Lấy ví dụ, mục tiêu của Linda là đạt được những gì mình xứng đáng đạt được. Nếu bà đặt mục tiêu là lúc nào cũng phải thắng, hẳn mọi chuyện đã khác. Vậy còn bạn thì sao? Mục tiêu nào khiến bạn hào hứng và tim đập rộn ràng – những mục tiêu khó đạt được?

Sự tập trung cho phép bạn khơi dậy những đợt sóng não sâu hơn. Linda dễ dàng tìm được niềm hứng khởi khi bà kêu gọi toàn đội cùng nhau hành động, gặp gỡ khách hàng mới và đưa ra những đề xuất làm ăn mang tính cạnh tranh. Biết tập trung khi cần tìm nguồn cảm hứng chính là cách để bạn xóa bỏ những thứ khiến bản thân bị chi phối. Hãy chọn một quãng thời gian đảm bảo bạn không bị ai quấy rầy. Chỉ cần khoảng 15 phút để khởi động cảm hứng.

Bạn hãy thử xem, sẽ khó tập trung nếu bạn không biết động lực của mình là gì, bởi nó gắn liền với những cảm xúc tích cực. Linda vô cùng yêu thích cảm giác phấn khích của những lần săn tìm khách hàng, vốn khơi dậy tinh thần tranh đua trong bà. Hãy để niềm đam mê tự do bay bổng, và biết đâu bạn sẽ đắm chìm vào những việc đó.

Khi chưa có kỹ năng, bạn sẽ chẳng thấy hào hứng gì hết. Thay vào đó, bạn sẽ nếm trải cảm giác thất bại ê chề và thất vọng nặng nề khi không đạt được mục tiêu. Năm đầu tiên đảm nhận công việc mới của Linda vô cùng khó khăn, cho đến khi nhân viên của bà biết cách giành chiến thắng.

Cuối cùng, bạn cần ý kiến đóng góp – đó là những thước đo bên ngoài để biết bạn có làm việc hiệu quả không và công việc mang lại tác dụng gì. Ở Burnett, Linda ngay lập tức biết được liệu ý tưởng của nhóm có hợp ý khách hàng hay không – nghĩa là họ sẽ giành được hay bị mất hợp đồng.

Bạn tìm nguồn cảm hứng của mình ở đâu? Hãy bắt đầu bằng việc nghĩ xem điều gì trong công việc bạn thấy hài lòng nhất – tiếp xúc với khách hàng, lãnh đạo nhóm, giải quyết vấn đề khó khăn, thúc đẩy đơn vị tuyến đầu? Nếu bạn thấy công việc đang làm không phù hợp với mình, vậy công việc phù hợp là gì? Hãy nhớ lại trải nghiệm hào hứng nhất mà bạn từng có, rồi phân tích xem vì sao nó lại như thế. Có cách nào tạo điều kiện cho trải nghiệm tương tự xảy ra không? Bạn có thể làm gì để mọi người trong nhóm đều có được điều đó?

Shelly Lazarus, chủ tịch hội đồng quản trị của Ogilvy & Mather, nói với chúng tôi rằng bà cũng tập trung cao độ vào công việc. Trên thực tế, bà kể mình thích làm việc đến nỗi nếu không trả lương bà vẫn làm. Nguồn cảm hứng mang đến cho bạn cảm giác mãn nguyện đến thế. Khi đã tràn trề cảm hứng, công việc mới vui làm sao.

Hãy tưởng tượng điều đó – bạn làm vì niềm vui trong công việc.

CHƯƠNG 25:
NGUỒN NĂNG LƯỢNG KHÔNG BAO GIỜ CẠN

Tính đến ngày 11 tháng 9 năm 2001, Margaret Jackson đã nắm giữ vai trò Chủ tịch Hội đồng Quản trị của Qantas, hãng hàng không nước Úc, được khoảng một năm. Sự kiện Trung tâm Thương mại Thế giới và Lầu Năm Góc bị tấn công đã thay đổi mọi thứ; Margaret học cách đương đầu với căng thẳng và nỗi bất an kéo dài cho đến năm 2007, khi bà kết thúc nhiệm kỳ.

Chuẩn bị cho vai trò lãnh đạo

Tôi theo học trường công ở một thị trấn nhỏ nằm ở ngoại ô khi mới lên bốn. Tôi vào học sớm hơn tuổi vì

ngôi trường tôi học mới có sáu học trò, trong khi họ cần ít nhất là tám để có thể mở lớp. Mãi đến gần 30 tuổi, tôi vẫn cho rằng mình thiệt thòi khi phải theo học trường công, nhưng rồi tôi nhận ra chính ngôi trường ấy đã căn bản hình thành nên con người tôi. Tôi vào cấp ba khi mới 10 tuổi. Những năm tháng ấy, tôi là trường hợp duy nhất. Và trường cũng chẳng cần đặt ra luật lệ gì vì chỉ có 8 cô cậu học trò và 1 giáo viên. Mãi đến lúc đi làm, tôi mới nhận thức ra rằng có những luật lệ, quy định và kỳ vọng buộc bạn phải làm đúng y như thế. Cá tính của tôi không phải vậy, vì khi bạn còn trẻ thì thế giới này không có giới hạn. Thời còn học cấp ba, tôi có một giáo viên môn mỹ thuật rất giỏi, người đã dạy cho tôi làm đồ gỗ, hàn và tất cả những việc mà lẽ ra các cô gái không cần phải làm. Khi vào đại học, tôi nghĩ mình sẽ theo nghề giáo, nhưng một số bạn bè của tôi nộp đơn vào vị trí kế toán. Vậy nên tôi nhủ thầm, "Mình thử làm kế toán trong hè xem có thích hay không. Tôi viết rất nhiều thư xin việc. Và tôi nhận được hồi âm, bạn biết đó, "Cô Jackson thân mến, chúng tôi thành thật lấy làm tiếc là chúng tôi không tuyển phụ nữ." Vì người ta bảo rằng

tôi không thể làm được nên tôi càng khao khát muốn làm. Ở Úc vào đầu những năm 1970, Price Waterhouse là một trong số ít các doanh nghiệp chịu thuê nhân viên nữ. Vậy nên tôi tìm đến đó trước.

Tôi nghĩ nếu nhìn lại cuộc đời đi làm của mình, cứ hai ba năm lại có chuyện mới xảy ra. Có nhiều điều tuyệt vời đã đến với tôi. Tôi có rất nhiều kỷ niệm đẹp nhưng đó không phải là những thứ tôi nhớ. Tôi nghĩ mình là người không hay nhớ về những ngày tươi đẹp. Tôi nhớ về những ngày giông bão. Và nếu tôi nhìn lại con đường sự nghiệp của mình, tất cả những gì kinh khủng hay sai lầm hóa ra lại là những bước ngoặt tuyệt vời.

Tôi thích thay đổi, tôi thích thử thách, tôi thích sự phức tạp. Tôi nghĩ mình giỏi xoay sở trong những tình huống rắc rối liên quan đến con người và trong môi trường phức tạp. Tôi thích nghĩ về ngày mai rồi giúp tổ chức chuẩn bị trước chuyện tương lai mà người khác không nhìn thấy. Đó là điều khiến tôi hào hứng.

Nguồn năng lượng tối cần thiết

Tôi đang là chủ tịch của Qantas thì sự kiện 11 tháng 9 xảy ra. Tôi thức giấc trong đêm và hay tin chiếc máy bay bị dùng làm vũ khí tấn công. Cùng với những tình huống tồi tệ xảy ra trên đất Mỹ, chúng tôi gặp phải các vấn đề an ninh nghiêm trọng trên toàn thế giới.

Chúng tôi có 3.500 hành khách đang kẹt lại Mỹ. Chúng tôi có 3.500 người Mỹ trên đất Úc muốn trở về nhà. Ngài thủ tướng Úc đang ở Washington, và chúng tôi phải đưa được ông về. Trên hết, các trường học chuẩn bị bước vào kỳ nghỉ, rồi trận chung kết giải bóng bầu dục, và đối thủ chính của chúng tôi cũng đã sập tiệm. Ngày 12 tháng 9, hãng hàng không lớn thứ hai của Úc ngừng các chuyến bay vì vỡ nợ. Một trăm ngàn người Úc mắc kẹt khắp nơi trên đất Úc. Căng thẳng và phức tạp.

Trong vai trò chủ tịch, tôi phải tham gia vào những tình huống cực kỳ phức tạp đó. Đáng nhớ nhất

là quá trình làm việc với một số quản lý. Tôi cũng phải hứng chịu căng thẳng và áp lực y như họ. Bạn làm việc 24 giờ một ngày, 7 ngày một tuần, và có cảm giác như cứ năm phút một lần lại có một tên lửa phóng ra. Và bạn không thể dự đoán chuyện gì sắp xảy ra. Chung quanh bạn là các chính trị gia, ngài thủ tướng và còn rất nhiều bộ trưởng của các bộ ngành khác, ai cũng chăm chú theo dõi mọi chuyện.

Tôi còn nhớ giữa lúc dầu sôi lửa bỏng đó, tôi về nhà một tối nọ và quyết định sẽ tỉa cây mận trong vườn nhà. Khi ấy tôi chưa hề biết tỉa cây là gì. Nhưng khi tôi về đến nhà, đó là việc tôi muốn làm. Tôi lôi thang ra, lấy kéo tỉa cây rồi trèo lên xử cây mận. Đến lúc chồng tôi về tới nhà thì hai phần ba cây đã nằm la liệt trên mặt đất. Anh hỏi, “Em làm cái gì vậy?” Khi ấy tôi mới nhận ra là mình còn thật sự không biết mình đang làm gì. Tôi tỉa cây để giải tỏa những căng thẳng chồng chất bên trong.

Rồi tôi nhủ thầm, “Hay thật, mình vừa hoạt động thể chất để xóa bỏ sự căng thẳng trong đầu.” Tôi đến

Sydney, nói chuyện với các quản lý cũng đang trong trạng thái căng thẳng không kém. Tôi bắt đầu chia sẻ câu chuyện xén cây mận của mình. Tôi bảo họ nếu mọi chuyện có đang đảo lộn nơi công sở cũng như ở nhà thì cũng chẳng sao cả. Và tuyệt làm sao, họ bắt đầu chia sẻ những câu chuyện tương tự, như trên đường đánh xe về nhà, họ thấy bên trái đường có một cái cây, và họ nghĩ lẽ ra nó phải nằm bên tay phải. Thế là họ lấy xẻng ra dời cái cây đi. Thật lạ thường là không biết bao nhiêu lần mọi người kể tôi nghe chuyện họ làm cái này cái kia. Khi bạn là chủ tịch và chia sẻ chuyện của mình, bạn khuyến khích người khác chia sẻ chuyện của họ. Mọi thứ cũng bớt căng thẳng đi một chút.

Hoạt động không như ngày thường

Cảm giác của tôi cũng giống như bao người khác trên hành tinh khi chứng kiến cảnh chiếc máy bay đâm vào Trung tâm Thương mại Thế giới. Thật không thể tin nổi chuyện như thế lại xảy ra trong cuộc sống. Sau đó tôi nghĩ, “Mình là chủ tịch của hãng hàng

không, CEO và ban điều hành có quá nhiều thứ phải làm. Mình phải làm gì để tháo gỡ tình cảnh, giảm sức ép lên vai họ và dĩ nhiên là phải hữu ích?” Tôi lãnh trách nhiệm làm việc với chính quyền liên bang, từ an ninh đến thủ tướng, xử lý mọi vấn đề rắc rối mà họ mang lại. Cảm giác y như bạn ngồi trên chiếc tàu lượn siêu tốc không bao giờ dừng lại. Bạn nghĩ, “Mình đã sống sót qua được hôm nay.” Rồi chuyện khác xảy đến. Rồi chuyện khác nữa lại xảy đến.

Mọi người lên kế hoạch cho những tình huống khác nhau. Thường thì khi làm việc này, bạn sẽ dự kiến chừng một hay hai tai họa có nguy cơ xảy ra. Nhưng sau sự kiện 11 tháng 9 thì phải có đâu khoảng hai mươi tai họa như thế. Hết đợt này đến đợt khác. Cái hay ở đây là bạn phải liên tục bước tới. Bạn không biết nghỉ ngơi là gì, không có chuyện ngồi thư giãn. Một hoàn cảnh bất thường chưa từng thấy. Cách chúng tôi xử lý tình huống cũng khá thú vị. Thông thường, để ra quyết định trong ngành hàng không, bạn phải cực kỳ thận trọng, và cần rất nhiều thông tin. Và bạn xúc tiến mọi thứ rất chậm. Nếu muốn mua

một chiếc máy bay mới, quá trình cân nhắc phải kéo dài hơn 18 tháng với vô số cuộc họp ban điều hàng và hàng ngàn bản báo cáo. Rồi bạn tính toán tài chính, xem mình sẽ khai thác chiếc máy bay mới trên những chặng bay nào, cứ thế. Nhưng tại thời điểm ấy, chỉ trong vòng vài tuần, chúng tôi đưa ra những quyết định thường kéo dài nhiều tháng hay nhiều năm. Chúng tôi thậm chí còn chẳng có thời gian để ngồi họp trực tiếp, tất cả đều bàn qua điện thoại. Và bạn biết không, chúng tôi thu thập được 80% thông tin trong 20% thời lượng, phần còn lại chúng tôi không quan tâm. Chúng tôi cũng phải khoan dung hơn với nhau. Chúng tôi không có nhiều thời gian để ra quyết định. Chúng tôi cần một văn hóa doanh nghiệp kiểu như, "Bạn cứ quyết định đi và nếu sai thì cũng không sao cả. Cứ tiếp tục ra những quyết định khác. Đừng bận tâm mãi về nó."

Đó là một trải nghiệm thú vị đối với tất cả mọi người. Tôi còn nhớ trong khoảng thời gian đó, một ngày nọ tôi đến sân vận động xem bóng đá. Khi tôi đến nơi, ngài thủ tướng gọi cho tôi nói về một chuyện

không hay xảy ra. Suốt thời gian trận đấu diễn ra tôi ngồi lì trong nhà vệ sinh vì đó là nơi duy nhất có thể nói chuyện điện thoại. Tôi gọi cho CEO, tiếp theo gọi cho ngài bộ trưởng giao thông, rồi gọi lại cho thủ tướng, rồi quay lại nói chuyện với CEO. Tôi thu thập thông tin, ra quyết định, thực thi quyết định, rồi lại đón nhận một mớ chuyện khác. Thật là một giai đoạn đầy hứng thú.

Nhưng mất nhiều thời gian sau chuyện mới đi đến hồi kết. Tôi ngồi ở ghế chủ tịch của Qantas suốt bảy năm rưỡi, và trong khoảng thời gian ấy, nào là vụ 11 tháng 9, 12 tháng 9, đánh bom ở Bali, đánh bom lần một, đánh bom lần hai, cúm gia cầm, SARS, chiến tranh Iraq. Thêm giá cả xăng dầu tăng chóng mặt nữa. Mấy lần đồng tiền lên xuống thất thường. Chuyện thay thế trang thiết bị trong máy bay khiến chiếc Airbus A-380 phải xuất xưởng muộn hơn dự kiến. Chẳng bao giờ hết chuyện. Chúng tôi gọi đó là Hội chứng Khủng hoảng Không ngừng. Sống sót qua thời kỳ đó dạy cho tôi trở thành một nhà điều hành khác hẳn. Bạn không thể cứ xem đi xem lại hay cân

nhắc hết mọi thông tin trong tình cảnh đó. Thế rồi bạn nhận ra mình đâu nhất thiết phải suy nghĩ nhiều đến thế! Bạn chỉ cần sớm thu thập phần lớn thông tin, rồi nghe theo trực giác mách bảo. Bạn phải tin mọi người chung quanh. Và nếu có ai đó không thể đương đầu với thử thách, bạn phải đi tìm người khác phù hợp hơn.

Tích cực hồi phục sức lực

Mỗi một thời kỳ căng thẳng khác tôi từng trải qua trước đây đã dạy cho tôi những nguyên tắc có thể áp dụng vào giai đoạn này. Bạn phải ăn uống đàng hoàng. Bạn phải ngủ đủ giấc. Bạn phải dành thời gian thư giãn. Bạn phải tập thể dục.

Các hoạt động thể chất đóng vai trò cực kỳ quan trọng. Bạn quá căng thẳng và có quá nhiều năng lượng nhưng rồi sau đó bạn sẽ trở nên thái quá. Ai cũng cảm thấy khó mà dịu lại được. Bạn quá quen với trạng thái kích động nên muốn điềm tĩnh lại cũng khó. Nhưng có lúc, tôi nhận ra mình đang chạy vội vã

thay vì đi thủng thẳng, vì như thế tôi chỉ mất chừng mười lăm phút thay vì nửa tiếng. Tôi biết mình mất kiên nhẫn với gia đình dù tôi đã rất nỗ lực chịu đựng. Không phải lúc nào bạn cũng nhận ra sức ảnh hưởng của mình lên người khác.

Từ lúc học đại học tôi đã tập yoga, và nó thật sự giúp ích cho tôi trong khoảng thời gian ấy. Những lúc tôi thấy mình quá mức căng thẳng, tôi tập thở yoga để thư giãn. Nhờ ngồi thiền mà tôi có được những phút giây ngập tràn hạnh phúc khi tìm thấy sự bình an trong tâm hồn. Tôi thật sự thích bản thân mình. Tôi hài lòng với con người mình. Tôi khá thoải mái khi làm những điều nhỏ nhặt. Và tôi thường nghĩ, “Sao mình lại làm mấy chuyện này?” Tôi rất quyết tâm, từng bước từng bước một. Cánh cửa này đóng lại, cánh cửa khác mở ra.

Một điều khác nữa là đi bộ. Tôi là người rất tin vào hoạt động này. Sự nhịp nhàng mang đến một điều gì đó. Gần giống như việc đưa võng ru trẻ ngủ. Khi bạn ra ngoài đi bộ một vòng, hàng ngàn thứ đang

quay cuồng trong đầu bạn. Bạn không biết câu trả lời là gì. Nhưng khi về nhà sau cuộc tản bộ, mọi thứ lại đâu vào đấy.

Tôi cũng thích giải lao. Tôi thích những lúc ngồi trầm ngâm. Mấy năm qua tôi chụp rất nhiều hình. Năm ngoái, tôi bắt đầu vẽ tranh và bị cuốn vào nó. Khi vẽ, tôi nhìn tác phẩm của mình và ngẫm nghĩ, “Làm sao mình làm được nhỉ?” Như thể tôi chẳng biết ý tưởng từ đâu ra nữa. Rồi tôi ngắm nghía bức tranh và nói, “Chao ôi, mình vẽ ra nó.” Quá trình sáng tạo thật là thú vị! Nhưng rồi tôi nhớ lại, cả sự nghiệp của mình tôi vẫn luôn sáng tạo đó thôi.

Nhìn lại mọi thứ

Một kinh nghiệm tôi có trong năm cuối cùng ở vị trí chủ tịch nhấn mạnh quan điểm này. Tôi đang nằm trong bệnh viện, và Qantas sắp sửa bị một doanh nghiệp khác mua lại. Tôi trả lời phỏng vấn trong bệnh viện, mà lẽ ra tôi không nên làm thế. Bài phỏng vấn ấy hơi khác thường cho sự kiện lần này.

Ngay sau khi phỏng vấn xong, tôi nhận ra mình quá hùng hổ. Không phải tôi dùng từ ngữ gì thô lỗ, chỉ là hơi quá. Tôi rất mệt và phải dùng nhiều thuốc. Khi bạn bệnh nặng, chẳng khác nào bạn tự chặt chân mình, và bạn nghĩ, "Mình bệnh, nhưng mình còn việc phải làm. Mình còn nghĩa vụ phải hoàn thành. Mình là chủ tịch. Mình phải lo chuyện này."

Tôi nghĩ khả năng suy xét của mình đã suy giảm và tên phóng viên đã nhử tôi ngay từ đầu. Bình thường tôi chẳng phản ứng gì đâu, nhưng anh này buộc tội CEO vào một số chuyện không đúng. Tôi phản ứng lại, và cơn giận bốc lên ngùn ngụt. Mọi cảm xúc tức giận, khó chịu vì tình trạng sức khỏe hiện tại và vì cách hành xử của giới truyền thông trước việc công ty bị mua lại cứ thế tuôn ra. Ngay sau khi trả lời phỏng vấn, tôi gọi điện cho CEO và nói, "Tôi nghĩ mình vừa gây to chuyện," và tôi thú nhận những gì mình đã làm. Rồi tôi nghĩ, "Mình phải làm gì đây? Lời đã thốt ra rồi, mình đâu thể nào gọi lại cho phóng viên đó và nói, 'Đừng có in bài,' vì nó không chuyên nghiệp chút nào."

Ngày hôm sau tôi đọc bài báo và thầm nghĩ, “Trời đất ơi, ước gì mình đừng nói thế.” Ban đầu tôi nghĩ đó chỉ là chuyện ngày một ngày hai. Nhưng mọi thứ không kết thúc sớm. Nó cứ tiếp diễn. Và tôi cứ nghĩ, “Sao chuyện này không chìm xuồng giùm?” Nhưng mặt khác, cũng bởi tôi không khỏe, và chính điều đó giúp tôi đương đầu với tình huống. Tôi nhìn nhận lại mọi thứ. Tôi nghĩ, “Mình vẫn còn sống. Sức khỏe không có gì nguy kịch.” Tôi vẽ ra viễn cảnh của vài tuần tiếp theo, “Mình khỏe hơn nhiều. Mình vẫn làm việc tốt.” Còn bây giờ, sau hơn một năm, tôi nghĩ, “Những gì mình nói trước đây hoàn toàn chân thật.” Đó đúng là sự kiện đáng nhớ. Giờ đây mọi người cho rằng, “Những gì chị nói là hoàn toàn đúng.” Nhưng đúng hay không thì bạn cũng chẳng được lợi lộc gì.

Những gì xảy ra với tôi có liên quan đến đạo đức nghề nghiệp của bản thân tôi. Nếu nhìn lại toàn bộ sự nghiệp, tôi chính là người phụ nữ đầu tiên làm chủ tịch của một trong 50 doanh nghiệp hàng đầu nước Úc. Tôi luôn mang cảm giác mình có một phần trách nhiệm với những người phụ nữ khác; bạn không thể

làm đội ngũ thất vọng. Bạn phải nỗ lực hết mình. Ngay cả khi tôi bệnh, chúng tôi cũng không có bất kỳ vị phó chủ tịch nào. Sau này nhìn lại, tôi mới thấy rằng ngày đó lẽ ra mình nên trả lời, “Hôm nay không phải là thời điểm tốt để tôi trả lời phỏng vấn. Tôi sẽ nhờ CEO hoặc một giám đốc khác thực hiện thay.”

Một từ cuối cùng: Lạc quan

Tôi luôn nỗ lực nhìn ra điểm tốt ở mọi người. Tôi luôn cho rằng khi sự việc trở nên tồi tệ, tôi phải đối mặt với nó vì một lý do nào đó. Rồi mặt trời sẽ lại chiếu sáng và cuộc sống sẽ tốt đẹp hơn. Tôi thích nghĩ về ngày mai. Ngày hôm nay tôi hạnh phúc nhưng ngày mai lại là một ngày hoàn toàn mới mà tôi chưa được tận hưởng. Thế nên ngày mai luôn khiến tôi cảm thấy hào hứng.

LỜI CẢM ƠN

Tác phẩm này có sự tham gia của rất nhiều người.

Chúng tôi chân thành cảm ơn Dominic Barton, Ian Davis và Micheal Patsalos-Fox, những nhà lãnh đạo với niềm tin và dũng khí khi quyết tâm đầu tư vào kỹ năng lãnh đạo của nữ giới và vào công trình nghiên cứu này. Trong suốt quá trình thực hiện, nhiều bạn bè trong McKinsey đã đóng góp kiến thức, ý kiến, thời gian và sự ủng hộ– Zafer Achi, Carolyn Aiken, Manuela Artigas, Nora Aufreiter, Felix Bruck, Lowell Bryan, Beth Cobert, Laura Corb, Jonathan Davision, Derek Dean, Sandrine Devillard Hoellinger, Trac- ey Griffen, Judith Hazelwood, Liz Hilton-Segel, Tsun-Yan Hsieh, Michelle Jarrard, Scott Keller, Nancy Killefer, Eric Labaye, Anu Madgavkar, James Manyika, Anna Marrs, Tim McGuire, Monica McGurk, John McPherson, Mary Meaney, Lenny Mendonca, Mona

Mourshed, Tore Myrholt, Laxman Narasimhan, Suzanne Nimocks, Gary Pinkus, Colin Price, Tom Saar, Geoff Sands, Bill Schaninger, Bruce Simpson, Kate Smaje, Lila Snyder, Ireena Vittal, Caroline Webb, và Rebecca Wei. Ôi chao! Chỉ mới viết tên các bạn ra thôi đã khiến chúng tôi cảm thấy mình hàm ơn thật nhiều!

Chúng tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến một nhóm phụ nữ rất đặc biệt trong McKinsey – những nữ giám đốc của chúng tôiđã sát cánh bên nhau để hỗ trợ phụ nữ và phát triển tiềm năng lãnh đạo. Mỗi người các bạn đều đã đóng góp vào dự án này bằng chính vai trò của mình là những đồng sự dày dạn kinh nghiệm và là hình mẫu cho rất nhiều người noi theo.

Và một đội ngũ những chuyên viên phân tích số liệu, phụ tá, quản lý dự án, đồng chủ nhiệm và các chuyên gia khác đã góp sức cùng chúng tôi – xin cảm ơn Maria Arias, Elissa Ashwood, Hi- lary Belm, Frank Comes, Katherine Bair Desmond, Lauren Drake, Siri Eklund, Hallie Fader, David Gettman, Fiona Greig,

Keri Hat- tich, Christy Johnson, Charmhee Kim, Rik Kirkland, Anna Carolina Koch, Mary Kuntz, Steve Lackey, Margaret Loeb, Simon London, Helen Loser, Josephine Mogelov, Laura Nilsen, Damaris O'Hanlon, Amanda Pouchot, Michael Rennie, Alexandra Ressler, Natalie Rev- elle, Brooke Ricalde, Humphrey Rolleston, Martin Rouse, Zeryn Sarpangal, Laura Schalekamp, Barr Seitz, tina Shah, Barbara Stern, Heather Sumner, Nandita Surendran, Sue treiman, Carol Weese, và Lynn Wolf. Các bạn đã giúp đỡ chúng tôi rất nhiều: xuất bản, quay phim, phát triển web, thiết kế, phỏng vấn, giảng dạy, lập kế hoạch và nghiên cứu. Andrea Amico và Elinor Riley, cảm ơn hai bạn vì những đóng góp tuyệt vời trong quá trình phân tích dữ liệu và thiết kế - các bạn cũng là một phần của McKinsey. Trên hết, một lời cảm ơn vô cùng đặc biệt xin gửi tới Kate Barrett, Rebecca Craske, Edy Green- blatt, Melissa Hayes, Johanne Lavoie và Monica McGurk, những người đã tham gia vào đội ngũ nòng cốt của chúng tôi, mang đến những ý tưởng tươi mới và sát cánh cùng chúng tôi để làm ra một chương trình học đầy sống động.

Nhưng đây không chỉ là một dự án nội bộ. Còn rất, rất nhiều phụ nữ khác – và không ít đàn ông tốt bụng khác – đã mở lòng, chia sẻ mạng lưới mối quan hệ, và mang đến nguồn thông tin hữu ích. Cảm ơn tất cả các bạn bè khác ngoài công ty đã thổi sức sống vào niềm đam mê to lớn nhất của chúng tôi – Alysse Nelson Bloom, Charlie Cummings, Anne Fuchs, Diane Grady, Cynthia Hayes, Bob Sutton, Melanne Vereer, và Melinda Wolfe, xin cảm ơn. Bill Meehan, cảm ơn anh vì bao năm qua đã dẫn dắt hai chúng tôi. Cảm ơn tất cả những người đỡ đầu từ trước đến nay, trước cả khi chúng tôi có ý tưởng này.

Và nếu không nhờ những phụ nữ này – những phụ nữ tuyệt vời đã dành thời gian và cho phép chúng tôi ghi nhận chân dung cuộc sống của họ– thì đến giờ có lẽ cuộc hành trình của chúng tôi chỉ mới bắt đầu. Chẳng biết phải cảm ơn họ thế nào cho đủ. Chúng tôi chỉ hy vọng các bạn sẽ nhận lại được gấp mười lần những gì các bạn đã dành cho chúng tôi.

Gửi lời cảm ơn là chuyện khá hài hước; bởi càng

cảm ơn thì chúng tôi lại càng nhớ ra thêm nhiều người nữa để bày tỏ lòng biết ơn. Chúng tôi muốn nói mãi nhưng cũng đến lúc phải dừng. Tuy nhiên, danh sách những người cần cảm ơn vẫn chưa hết.

Chúng tôi muốn gửi lời cảm ơn đến gia đình mình. Susie muốn cảm ơn người chồng tuyệt vời của chị, anh Russell Hamil- tion; mẹ của chị, bà Mary Cranston; cha của chị, ông Hal Cran- ston; người em trai John; và những bạn bè tốt của chị (rất nhiều người trong số đó là nguồn cảm hứng cho quyển sách này.)

Geoff muốn gửi lời cảm ơn đến vợ mình, chị Anne Field, và hai đứa con vô cùng đáng yêu vì đã giúp anh quên hết mọi phiền muộn và chẳng lấy gì làm phiền khi anh phải thường xuyên viết lách vào đêm khuya hay cả những dịp cuối tuần.

Joanna muốn cảm ơn anh David, chồng của chị, người ủng hộ nữ quyền nhiệt tình nhất trong đội ngũ của chúng tôi. Hai cô con gái đặc biệt của chị đã – và

đang – là nguồn động lực cho dự án này. Gaby và Jetta, cô chú ước gì có thể dạy lại cho hai cháu tất cả những kiến thức quý báu mà các nữ cường nhân đã chỉ cho cô chú, nhưng cô chú cũng yên tâm rằng hai cháu sẽ học được nhiều điều trên con đường cháu đi. Chúng tôi cũng muốn cảm ơn những người mẹ của chúng tôi, vì những món quà họ đã ban tặng. Chúng tôi thật lòng muốn bày tỏ lòng biết ơn đến từng cá nhân một, và nếu chúng tôi vô tình sót tên một người nào đó, thì chúng tôi vô cùng xin lỗi, bởi nếu không có bạn, chúng tôi đã chẳng có được ngày hôm nay. Tất cả các bạn đều là những người khai sinh ra Mô hình Lãnh Đạo Cân Bằng.

Dịch giả Uông Xuân Vy

Uông Xuân Vy là một phụ nữ trẻ tràn đầy nhiệt huyết. Từng là học sinh lớp chuyên Anh trường Bùi Thị Xuân và được tuyển thẳng vào Đại học Kinh tế, chị lại tiếp tục thi đậu vào khoa Quản trị kinh doanh của trường Đại học Quốc gia Singapore (NUS), một trong

20 trường đại học hàng đầu thế giới.



Niềm đam mê của chị là mang kho tàng kiến thức của thế giới về Việt Nam thông qua những quyển sách được chuyển ngữ với chất lượng cao nhất. Do đó, chị đã từ bỏ công việc tại tập đoàn Yahoo! Đông Nam Á ở Singapore, trở về quê hương để nắm giữ vai trò Giám đốc TGM Books.

Với phương châm "*Mang chất lượng vào kiến thức*", những quyển sách do chị xuất bản được đầu tư công phu từ việc chọn lọc nội dung kỹ lưỡng đến công đoạn dịch thuật chính xác, rồi biên tập lại với ngôn từ trong sáng, dễ đọc, dễ hiểu, gần gũi với văn hóa Việt Nam... để mang lại những giá trị hữu ích cho độc giả người Việt. Vì vậy, TGM Books nói chung và chị nói riêng luôn tự hào về những quyển sách liên tục nằm

trong danh sách bán chạy nhất và được độc giả cả nước yêu thích.

Chị là dịch giả của những quyển sách nổi tiếng như: Tôi Tài Giỏi, Bạn Cũng Thế!, Làm Chủ Tư Duy Thay Đổi Vận Mệnh, Những Bước Đơn Giản Đến Ước Mơ, Mặt Phải, Bí Quyết Thành Công Dành Cho Tuổi Teen... Cho đến nay, những quyển sách của chị (bao gồm cả sách in và sách điện tử) đã đến với hơn **1.000.000** độc giả trên khắp cả nước.

Bạn có thể tìm hiểu về dịch giả Uông Xuân Vy tại trang web:

www.uongxuanvy.com

hoặc trên Facebook:

www.facebook.com/dichgia.uongxuanvy

Dịch giả Vi Thảo Nguyên



Vi Thảo Nguyên tốt nghiệp hai trường đại học chuyên ngành Ngữ Văn Anh và Báo chí, từng đạt nhiều thành tích trong các kỳ thi năng khiếu Văn ở cấp phổ thông. Với tình yêu đặc biệt dành cho sách, ngày ra trường, chị quyết định làm việc trong môi trường xuất bản sách.

Sau sáu năm đảm nhiệm vai trò của một người biên dịch, một Phó phòng biên tập với hàng trăm tựa sách đã xuất bản tại một công ty xuất bản sách tiếng tăm, chị quyết định thôi việc để gắn bó với TGM Books từ năm 2011 với mong muốn được cùng TGM thực hiện sứ mệnh *"Mang chất lượng vào kiến thức".*

Là người luôn đặt ra những yêu cầu cao đối với bản thân và trong công việc, chị mong muốn mang lại cho độc giả những tựa sách hay, được dịch chính xác,

biên tập kỹ lưỡng và được thực hiện bằng tất cả sự tâm huyết của những người làm nên nó.